

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**“LIDERAZGO Y PLANEAMIENTO  
ESTRATEGICO Y SU INFLUENCIA EN LA  
MEJORA CONTINUA EN UNA EMPRESA  
DE SERVICIOS. CASO: ARIANA  
PUBLICIDAD SAC”**

**TESIS**

**Para optar el Grado de Magíster en Administración con mención en Gestión  
Empresarial**

**AUTOR**

**Mirtha Beatriz Pisconte Cuya**

**Lima – Perú**

**2015**

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser mi guía,

A Rosa Cuya, mi adorada madre por su constante apoyo y ejemplo.

A Ernesto Pisconte, mi amado padre por ser mi soporte y fortaleza.

A Doris mi querida hermana, a Ernestito mi apreciado sobrino, y;

A Jazmin y Emily mis hermosas hijas que son el motor de mi vida.

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN</b>	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>XI</b>

### **CAPITULO 1**

#### **INTRODUCCION**

1.1 Situación Problemática .....	1
1.2 Formulación del Problema .....	5
1.2.1 Problema General .....	5
1.2.2 Problemas Específicos .....	5
1.3 Justificación .....	6
1.3.1 Justificación Teórica .....	6
1.3.2 Justificación Práctica .....	7
1.4 Hipótesis .....	8
1.4.1 Hipótesis General .....	8
1.4.2 Hipótesis Específicas .....	8
1.5 Objetivos .....	9
1.5.1 Objetivo General .....	9
1.5.2 Objetivos Específicos .....	9

### **CAPITULO 2**

#### **MARCO TEORICO**

2.1 Marco Filosófico.....	10
2.2 Antecedentes de la investigación .....	15
2.3 Bases Teóricas .....	20
2.3.1 Liderazgo .....	20
2.3.2 Planeamiento Estratégico .....	42
2.3.3 Estrategia .....	58
2.3.4 Mejora Continua .....	64
2.4 Marco Conceptual .....	65
2.5 Marco Legal.....	69

### **CAPITULO 3**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 Tipo de la Investigación.....	70
3.2 Nivel de la Investigación.....	71
3.3 Método de la Investigación .....	71
3.4 Diseño de la Investigación.....	72
3.5. Población y Muestra .....	73
3.5.1 Población de estudio .....	73
3.5.2 Tamaño de la Muestra .....	74
3.6 Técnica de recolección de datos .....	75
3.6.1 Método Cuantitativo.....	76
3.6.2 Método Cualitativo .....	76

### **CAPITULO 4**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1 Presentación y análisis de la Organización .....	77
4.1.1 Perfil Organizacional .....	77
4.1.2 Diagnostico de la Organización.....	88
4.2 Pruebas de hipótesis .....	110
4.3 Presentación de resultados .....	125

### **CAPITULO 5**

#### **IMPACTOS**

5.1 Propuesta para la solución del problema .....	138
5.1.1 Liderazgo.....	138
5.1.2 Planeamiento Estratégico.....	150
5.2 Costos de Implementación .....	173
5.3 Beneficios que aporta la propuesta .....	174

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>176</b>
---------------------	------------

<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>177</b>
------------------------	------------

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>178</b>
-----------------------------------	------------

<b>ANEXOS</b>	<b>182</b>
---------------	------------



## LISTA DE FIGURAS

### CAPITULO 2

#### MARCO TEORICO

Figura 2.1 Siete rasgos del Liderazgo .....	22
Figura 2.2 Teorías del Comportamiento del Liderazgo .....	23
Figura 2.3 Enfoques derivados de los tres estilos de liderazgo.....	24
Figura 2.4 Rejilla del Liderazgo .....	27
Figura 2.5 Hallazgos del Modelo de Fiedler .....	30
Figura 2.6 Modelo de Liderazgo Situacional .....	31
Figura 2.7 Modelo de la Ruta - Meta .....	36
Figura 2.8 Roles del liderazgo de equipos.....	39
Figura 2.9 Características del Planeamiento Estratégico .....	44
Figura 2.10 Interrelación de elementos del Planeamiento Estratégico .....	46
Figura 2.11 Esquema detallado del Plan Estratégico .....	48
Figura 2.12 Esquema de elaboración del Plan Estratégico .....	55
Figura 2.13 Tipos de Planes Estratégicos .....	56
Figura 2.14 Herramientas del proceso de elaboración de Planes Estratégicos.....	57

### CAPITULO 4

#### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Figura 4.1 Productos de Ariana Publicidad .....	78
Figura 4.2 Organigrama de Ariana Publicidad .....	80
Figura 4.3 Cuadro de Asignación de Personal .....	80
Figura 4.4 Política de Seguridad y salud en el trabajo .....	81
Figura 4.5 Cantidad de estructuras publicitarias.....	82
Figura 4.6 Principales Clientes .....	83
Figura 4.7 Expectativas de los grupos de interés.....	83
Figura 4.8 Proveedores.....	84
Figura 4.9 Principales Competidores.....	85
Figura 4.10 Aspectos que influyen en la competitividad .....	87

## LISTA DE CUADROS

### CAPITULO 1

#### INTRODUCCIÓN

Cuadro 1.1 Crecimiento de la Exportación de Servicios en el Perú.....	2
Cuadro 1.2 Restricciones de la Micro y Pequeña Empresa .....	3

### CAPITULO 3

#### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Cuadro 3.1 Correlación de Variables.....	72
Cuadro 3.2 Distribución de Grupos de Interés .....	74
Cuadro 3.3 Distribución de la muestra .....	75

### CAPITULO 4

#### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Cuadro 4.1 Puntuación del Factor Liderazgo .....	99
Cuadro 4.2 Puntuación del Factor Planeamiento Estratégico.....	110
Cuadro 4.3 Resultados de la Media.....	111
Cuadro 4.4 Valores x e y para la hipótesis específica 1 .....	112
Cuadro 4.5 Correlación de Spearman para la hipótesis específica 1 .....	113
Cuadro 4.6 Valores x e y para la hipótesis específica 2.....	114
Cuadro 4.7 Correlación de Spearman para la hipótesis específica 2 .....	114
Cuadro 4.8 Valores x e y para la hipótesis principal .....	115
Cuadro 4.9 Correlación de Spearman para la hipótesis principal.....	116
Cuadro 4.10 Diferencias de medias 1 .....	118
Cuadro 4.11 Diferencias de medias 2 .....	120
Cuadro 4.12 Diferencias de medias.....	123

### CAPITULO 5

#### IMPACTOS

Cuadro 5.1 Factores del Clima Laboral.....	139
Cuadro 5.2 Metodología de Evaluación de Encuesta de Clima Laboral ..	139
Cuadro 5.3 Resultado y Puntaje.....	140

Cuadro 5.4 Metodología de Evaluación de Liderazgo .....	141
Cuadro 5.5 Matriz de respuesta de Evaluación de Liderazgo .....	141
Cuadro 5.6 Metodología de Evaluación de Estilo de Liderazgo .....	142
Cuadro 5.7 Metodologías de Evaluación de Estilo de Liderazgo .....	143
Cuadro 5.8 Tabla de Rangos .....	143
Cuadro 5.9 Matriz Situacional .....	145
Cuadro 5.10 Plan de Carrera de un Colaborador .....	146
Cuadro 5.11 Curso de Capacitación .....	147
Cuadro 5.12 Cronograma de Capacitación .....	148
Cuadro 5.13 Interrelación Liderazgo – Gestión del Talento Humano .....	149
Cuadro 5.14 Indicadores de Liderazgo .....	149
Cuadro 5.15 Plan de Actividades para la elaboración de Declaraciones Estratégicas .....	150
Cuadro 5.16 Preguntas para establecer las Declaraciones Estratégicas .....	152
Cuadro 5.17 Registros de Declaraciones Estratégicas .....	153
Cuadro 5.18 Cuadro FODA .....	154
Cuadro 5.19 Matriz FODA .....	155
Cuadro 5.20 Mapa Estratégico .....	156
Cuadro 5.21 Macroproceso de Ariana Publicidad SAC .....	157
Cuadro 5.22 Organigrama Propuesto .....	157
Cuadro 5.23 Objetivos Estratégicos .....	158
Cuadro 5.24 Cuadro de Mando Integral .....	159
Cuadro 5.25 Indicadores Financieros .....	160
Cuadro 5.26 Indicadores de Clientes .....	161
Cuadro 5.27 Indicadores de Procesos Internos .....	162
Cuadro 5.28 Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento .....	163
Cuadro 5.29 Plan N° 01 : Adquisición de Pantallas Led .....	164
Cuadro 5.30 Plan N° 02: Plan de mejora del Proceso de Ventas .....	165
Cuadro 5.31 Plan N° 03: Programa de visita a clientes anteriores .....	166
Cuadro 5.32 Plan N° 04: Formato de Ventas de nuevos servicios .....	167
Cuadro 5.33 Plan N° 05: Programa de mejores tarifas .....	168
Cuadro 5.34 Plan N° 06: Plan de Control de Calidad .....	168
Cuadro 5.35 Plan N° 07: Manuales de Procedimientos .....	169
Cuadro 5.36 Plan N° 08: Programa de Facturación y Cobranza .....	170

Cuadro 5.37 Plan N° 09: Programa de sistema de información .....	170
Cuadro 5.38 Sistema de Seguimiento y Control.....	172
Cuadro 5.39 Indicadores del Proceso de Planeamiento Estratégico .....	173
Cuadro 5.40 Costos de la Implementación de la Propuesta .....	174
Cuadro 5.41 Indicadores de la Mejora Continua .....	175

## LISTA DE GRAFICOS

### CAPITULO 4

#### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Gráfico 4.1 Regresión Crítica Bilateral 1 en escala t .....	119
Gráfico 4.2 Regresión Crítica Bilateral 2 en escala t .....	121
Gráfico 4.3 Regresión Crítica Bilateral en escala t.....	124
Gráfico 4.4 Satisfacción del Personal de la Empresa .....	125
Gráfico 4.5 Importancia de la Satisfacción del Personal para la Empresa	126
Gráfico 4.6 Comunicación constante .....	126
Gráfico 4.7 Comunicación efectiva .....	127
Gráfico 4.8 Motivación de los colaboradores .....	127
Gráfico 4.9 Consideración de la motivación de los colaboradores .....	128
Gráfico 4.10 Conocimiento de las declaraciones estratégicas.....	128
Gráfico 4.11 Declaraciones Estratégicas adecuadas .....	129
Gráfico 4.12 Conocimiento de los objetivos estratégicos.....	129
Gráfico 4.13 Objetivos desarrollados mediante estrategias .....	130
Gráfico 4.14 Conocimientos de los planes de acción .....	130
Gráfico 4.15 Planes de acción coherentes con los objetivos .....	131
Gráfico 4.16 Servicios de calidad .....	131
Gráfico 4.17 Planes de acción coherentes con los objetivos .....	132
Gráfico 4.18 Cumplimiento de los requerimientos .....	132
Gráfico 4.19 Se debe mejorar el proceso de ventas .....	133
Gráfico 4.20 Servicio de Post-venta adecuado.....	133
Gráfico 4.21 Servicio de post-venta efectivo .....	134
Gráfico 4.22 Percepción de altos ingresos .....	134
Gráfico 4.23 Incremento de ingresos.....	135
Gráfico 4.24 Percepción de la facturación y cobranzas .....	135
Gráfico 4.25 Sobre la mejora de la facturación y cobranza .....	136
Gráfico 4.26 Percepción de gastos elevados de la empresa .....	136
Gráfico 4.27 Gastos justificados de la empresa .....	137

## RESUMEN

La investigación realizada se orienta al sector de servicios, y su estudio es específicamente en la empresa Ariana Publicidad SAC, la cual ofrece servicios de publicidad exterior. El objetivo propuesto es determinar el impacto del liderazgo y el planeamiento estratégico en la mejora continua de la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC, teniendo dos dimensiones.

Para el estudio se emplearon herramientas estadísticas y de recolección de datos por fuentes primarias y secundarias, además se utilizó una lista de verificación de Liderazgo y de Planeamiento Estratégico, basada en el Modelo de Excelencia en la Gestión del Perú; así como también se realizó un cuestionario de 24 preguntas para medir la relación de la variable independiente con la mejora continua. Este cuestionario fue realizado a los principales grupos de interés de la organización: clientes, colaboradores y proveedores.

En líneas generales, se comprueba la hipótesis general que el liderazgo y el planeamiento estratégico contribuyen a la mejora continua de la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.

Asimismo, se encontraron brechas en cuanto al liderazgo y al planeamiento estratégico de la organización, por lo cual, se propone un Programa de Talento Humano y Liderazgo y el desarrollo de un Plan Estratégico para la empresa, basado en las perspectivas del Balance Scorecard.

***Palabras clave:*** empresa de publicidad, mejora continua, liderazgo, planeamiento estratégico, programa de talento humano y liderazgo, plan estratégico.

## ABSTRACT

The research focuses on the service sector, and their study is specifically on the company Ariana Advertising SAC, which offers outdoor advertising. The proposed objective is to determine the impact of leadership and strategic planning in the continuous improvement of service Ariana Advertising SAC, having two dimensions.

For the study used statistical tools and data collection by primary and secondary sources and a checklist of Leadership and Strategic Planning, based on the Model of Excellence in the Management of Peru was used; and a questionnaire of 24 questions was also performed to measure the relationship of the independent variable to continuous improvement. This survey was conducted to the main stakeholders of the organization: customers, employees and suppliers.

Overall, the general hypothesis that leadership and strategic planning contribute to the continuous improvement of service Ariana Advertising SAC is checked.

Also, gaps in leadership met and the strategic planning of the organization, therefore, proposes a Program of Talent and Leadership and development of a Strategic Plan for the company, based on the perspectives of the Balanced Scorecard.

*Keywords: advertising company, continuous improvement, leadership, strategic planning, program human talent and leadership, strategic plan.*

# **CAPITULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**

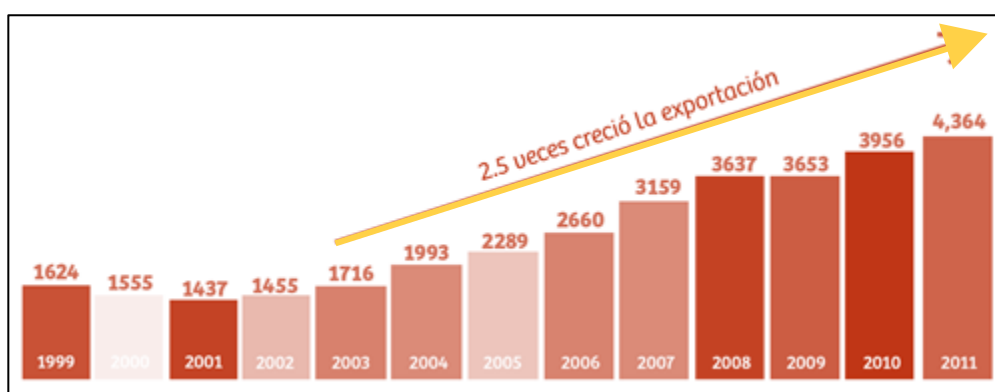
### **1.1 Situación Problemática**

El sector servicios se ha convertido en el principal sector económico de los países desarrollados; este incluye actividades tan variadas como la educación, el comercio, el turismo y otros servicios específicos.

En una ponencia, Durán (2011) se indica que la contribución de los servicios en el Producto Bruto Interno ha pasado del 65% al 72% en los países desarrollados; y del 52% en los países en desarrollo; además, en la memoria de Perú Service (2012), se señala que hacia el 2010 las transacciones del sector servicios representaron el 19% del comercio mundial, según datos de la Organización Mundial de Comercio (OMC).

Nuestro país, siguiendo las referencias internacionales, también presenta un crecimiento del sector servicios. Las cifras indican que en el año 2011, según el Banco Central de Reserva (BCR), este sector registró transacciones en el extranjero por US\$ 4.364 millones y al cierre del 2012 se proyecta que tendrá un crecimiento de 10%, cifras destacables si se tiene en cuenta que en el 2003 las exportaciones de servicios llegaban a US\$1.716 millones. (Ver Cuadro 1.1)



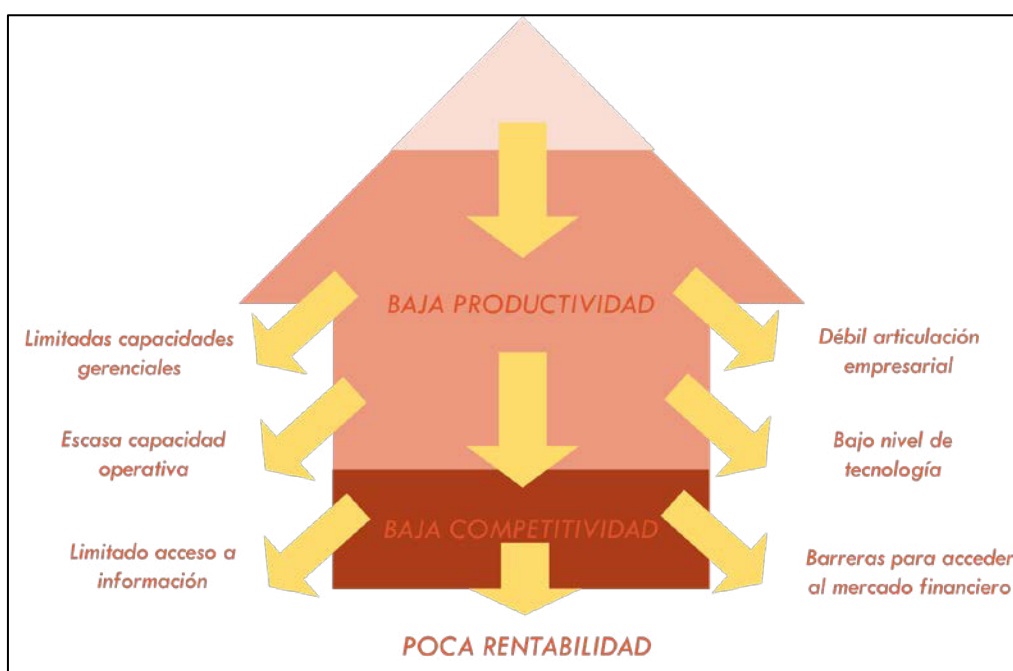
Cuadro 1.1 **Crecimiento de la Exportación de Servicios en el Perú**

*Fuente: Perú Service Summit (2012)*

Dado este panorama global del sector servicios, se crearon diversas empresas en nuestro país que brindan diferentes tipos de prestaciones. Una de ellas fue Ariana Publicidad SAC, creada en el año 2002, siendo su nombre comercial Publimovil. Esta pequeña empresa se dedica a prestar servicios de publicidad exterior en varias ciudades del país.

En un artículo Vela (2013), se menciona que las micros y pequeñas empresas presentan restricciones que limitan su desarrollo, presentándose una problemática al respecto. (Ver Cuadro 1.2). Entre los aspectos que se citan tenemos:

- ⊖ Baja productividad. Los niveles de productividad tienen una correlación positiva con el tamaño de la empresa: es decir, a menor tamaño, menor productividad.
- ⊖ Volumen de ventas. Los estudios de SUNAT realizados en varios periodos nos indican que también hay una relación directa entre tamaño de empresa y volumen de ventas de éstas.
- ⊖ Bajo niveles de competitividad. Al existir una preocupación por subsistir en el mercado, se centra en las actividades del día a día y no realizan un planeamiento debidamente estructurado que le permita su sostenibilidad.

Cuadro 1.2 **Restricciones de la Micro y Pequeña Empresa**

*Fuente: Vela (2007)*

⊖ En general constatamos que las micros y pequeñas empresas se caracterizan por:

- ⊕ Limitadas capacidades gerenciales.
- ⊕ Baja rentabilidad.
- ⊕ Escasa inserción a los mercados, sobre todo al mercado externo.
- ⊕ Bajo nivel de tecnología.
- ⊕ Escasa capacidad operativa.
- ⊕ Limitado acceso a información sobre mercados, tecnología, entre otros.
- ⊕ Débil articulación empresarial.
- ⊕ Barreras para acceder al mercado financiero formal.
- ⊕ Barreras burocráticas para acceder a la formalización.
- ⊕ Poco acceso a los sistemas de desarrollo del capital social y a la capacitación.

- ⊕ Alta tasa de mortalidad de las nuevas iniciativas emprendedoras. Se estima que dos de cada tres empresas desaparece en el primer año de operaciones.

En cuanto al caso de Ariana Publicidad SAC, gracias a unos estudios estimados, podríamos decir que la participación en el mercado es de aproximadamente de un 4% en la ciudad de Lima Metropolitana y balnearios, ya que cuenta con 144 caras publicitarias y el mercado global en la ciudad de Lima existen cerca de 4000 caras publicitarias. Cabe resaltar que el mercado en publicidad exterior está en crecimiento cada año, de casi 15% anual.

Sin embargo, esta pequeña empresa, no ha podido crecer en las mismas condiciones que el mercado por falta de aplicación de herramientas de gestión, que involucren la participación de todos los integrantes de la organización, manifestándose una falta de manejo y definición clara de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permitan explotar al máximo las capacidades de la empresa. Tampoco cuenta con objetivos definidos ni planes de acción con sus respectivos indicadores, que los pongan en marcha.

Al no contar con documentos formales que permita la integración de objetivos, estrategias, indicadores y planes de acción, el desarrollo de las actividades de la empresa tuvieron un pequeño crecimiento en los últimos 10 años.

Además se observa que durante este periodo, hubo una preocupación por cumplir con las obligaciones financieras de la empresa, dados los resultados negativos de la anterior gestión, por lo que no se centraron en desarrollar un conjunto de estrategias y planes de acción, de esta manera, se hace necesario realizar cambios en la gestión actual para hacer rentable las inversiones de los accionistas a fin de seguir creciendo al ritmo que el mercado requiere.

## 1.2 Formulación del Problema

Ante la problemática presentada, en el caso de la pequeña empresa Ariana Publicidad SAC, se plantean las siguientes interrogantes:

### 1.2.1 *Problema General*

¿De qué manera el Liderazgo y el Planeamiento estratégico influyen en la mejora continua de una empresa de servicios? Caso: Ariana Publicidad SAC.

### 1.2.2 *Problemas Específicos*

- ⊖ ¿En qué forma el Liderazgo de la Alta Dirección, es un factor clave en la mejora de la calidad en una empresa de servicios? Caso: Ariana Publicidad SAC
- ⊖ ¿En qué medida la Planeamiento Estratégico genera un proceso de mejora en la rentabilidad de una empresa de servicios? Caso: Ariana Publicidad SAC.

## **1.3 Justificación**

### **1.3.1 *Justificación Teórica***

El trabajo de investigación presentado permitirá corroborar la importancia de las teorías planteadas sobre Liderazgo y el Planeamiento Estratégico como parte fundamental de la Gestión de una organización moderna.

En cuanto al liderazgo se busca verificar cómo los directivos guían y apoyan a la organización, logrando así la participación de todos los colaboradores en la concretización de los objetivos estratégicos. También evalúa el sistema de gobierno de la organización y cómo aborda sus responsabilidades éticas, legales y sociales y apoya sus comunidades clave.

Este estudio también permitirá comprobar la importancia del Planeamiento Estratégico como parte integrante de la Administración Estratégica, constituyéndose en un instrumento para la adecuada gestión y crecimiento de las empresas.

Para el logro de esta investigación se desarrolla dentro de un marco teórico basado en el Modelo de Excelencia en la Gestión, el cual nos servirá como una guía práctica de evaluar a la organización y plantear nuevas estrategias que permitan un desarrollo constantes de la empresa y su sostenibilidad.

Gracias a este aporte se puede analizar, evaluar y estudiar el caso de la empresa Ariana Publicidad SAC y determinar la importancia del Liderazgo y del Planeamiento estratégico en la mejora continua de la empresa.

### **1.3.2 Justificación Práctica**

El proceso de crecimiento de una empresa conlleva al análisis de su situación y a plantear diversas herramientas para el logro de sus objetivos. Como se mencionó en la situación problemática, la mayoría de micros y pequeñas empresas no desarrollan herramientas de gestión que permitan un soporte de crecimiento y sostenibilidad.

Ariana Publicidad SAC, se encuentra en este proceso y tiene esta problemática, por lo que se ha utilizado su caso como unidad de análisis para relacionar el Liderazgo y el Planeamiento Estratégico con la mejora continua de la organización.

Ante este objetivo es necesario planificar cada paso que se da y reflexionar conjuntamente con todos los actores de la empresa en la elaboración de un adecuado Planeamiento Estratégico, el cual permitirá conocer la realidad de la organización y proponer estrategias de crecimiento, ya que muchas veces se toman acciones intuición.

Así, el desarrollo de la investigación, permitirá realizar un análisis de estos dos criterios en la organización, bajo el Modelo de Excelencia en la Gestión del Perú, para luego realizar la propuesta del desarrollo del Planeamiento Estratégico con el fin de aportar al mayor crecimiento de la empresa; e ir de la mano con el crecimiento constante del sector de publicidad externa, buscando aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Esta investigación será una guía para otras pequeñas empresas de servicios para que realicen el diagnóstico de su organización y tengan un modelo de propuesta para el desarrollo del Planeamiento Estratégico.

## 1.4 Hipótesis

### 1.4.1 *Hipótesis General*

La hipótesis general de la investigación es:

El Liderazgo y Planeamiento Estratégico contribuyen en la mejora continua en una empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.

### 1.4.2 *Hipótesis Específicas*

Las hipótesis específicas de la investigación son:

- ⊖ El Liderazgo de la Alta Dirección es un factor clave de éxito en la mejora continua de la calidad de la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.
- ⊖ La Planeación Estratégica contribuye en el crecimiento de la rentabilidad de la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 *Objetivo General*

Determinar el impacto del Liderazgo y Planeamiento Estratégico en la mejora continua de la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.

### 1.5.2 *Objetivos Específicos*

- ⊖ Elaborar un Plan de Liderazgo de la Alta Dirección para lograr la mejora de la calidad en la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.
- ⊖ Proponer un modelo de Planeación Estratégica para obtener una mejora en la rentabilidad de la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.

La relación de los problemas, hipótesis, objetivos e indicadores se muestra en la matriz de consistencia. (Ver Anexo N° 01)



## **CAPITULO 2**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 Marco Filosófico**

En una revista, (Estrada Mejía, 2007), menciona que con la aparición del hombre se inició la transformación en el desarrollo propio de la naturaleza, la producción de instrumentos de trabajo, el descubrimiento del fuego, la invención del arco y la flecha, entre otros.

Algunos documentos de la civilización Sumeria que datan entre el siglo L y XLIX a.C., presentan pruebas sobre el liderazgo organizacional ya que los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario establecido y debían presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote. Asimismo, en Egipto, Israel y China se dan indicios de documentos que establecen la existencia de un gestor líder para los diferentes logros de estas civilizaciones.

Los griegos, que surgieron como cultura dominante un poco más tarde que los chinos, babilonios y egipcios, presentaron influencia como matemáticos, economistas, filósofos y profundos pensadores en la ideología moderna. En Grecia se discutieron y analizaron los conceptos de origen y actualización del Estado, lo cual permitió el desarrollo de un gobierno democrático, similar al actual. Adicionalmente, en esta

civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la administración, como se reflejan los estudios de Frederick W. Taylor, Frank B. Gilbert, Henri Fayol y otros.

Analizando las definiciones modernas de liderazgo, tenemos:

- ⊖ El liderazgo es la capacidad de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. (Hunter, 2001, pág. 38)
- ⊖ El liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o de diversos objetos mediante el proceso de comunicación humana. (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2006, pág. 105)
- ⊖ Ser líder es influir en otro para el logro de un fin valioso. (Siliceo Aguilar, 1997, pág. 19)

En conclusión, desde que el hombre surge sobre la faz de la tierra, ha ido ejerciendo influencia sobre la naturaleza y sobre sus organizaciones, surgiendo en él su capacidad de influir sobre los demás para lograr la realización de sus objetivos. Es así que esta capacidad de tomar iniciativa, gestionar, motivar, inspirar e influir en un grupo ha ido perfeccionándose en el tiempo y hoy en día este conjunto de habilidades gerenciales es una pieza clave en el logro de los objetivos planteados en una organización. Sin embargo, es necesario recalcar que el líder debe conseguir el compromiso y desarrollo personal de los colaboradores de su equipo.

En cuanto al Planeamiento Estratégico; en una conferencia, se menciona que para el hombre, este mundo le ha sido dado, según su comportamiento que expresa, incompleto y que él intuye que tiene algo que aportar a la historia y geografía que le tocó en suerte. Este principio está en las grandes religiones, en el comportamiento social, en el

sentido de “progreso” que se plasmó en las concepciones filosóficas de la era moderna. (Bernazza , 2004, pág. 19)

La visión que el hombre tiene del mundo y de sí mismo, la razón por la que cree estar parado sobre sus pies, le da las ideas acerca de lo que tiene que hacer a lo largo de su vida. Su cosmovisión está detrás de todas sus realizaciones, sus equivocaciones, sus sueños. El futuro, entonces, no es algo que le ha sido dado como un destino inexorable: es algo que él está dispuesto a construir de acuerdo con sus creencias y convicciones plasmadas como ideales de vida.

Descubrir estas convicciones, los anhelos más profundos, ver cuáles se comparten y cuáles alienan, adivinar cuál es el futuro al que un grupo social aspira, es el primer trabajo del sujeto planificador. Porque un plan es, ni más ni menos, que un sueño colectivo transformado en proyecto realizable.

Llevar a cabo un plan distingue a los soñadores de los gestores. Para nosotros, este ejercicio del liderazgo es parte de las características del sujeto planificador, ya que la planificación es en realidad un proceso y no un momento que finaliza cuando se empieza a ejecutar, porque mientras se ejecuta hay que ir y volver de la realidad al plan y del plan a la realidad, para cambiar lo que haya que cambiar en uno u otro campo.

La gestión a través de la planificación estratégica es tan antiguo como la guerra e incluso tiene un origen militar, en Grecia y Durante el siglo XX hasta llegar a las modernas prácticas corporativas y recientes esfuerzo del sector público. El termino estrategia se deriva del griego strategos que significa general del ejército. Cada una de las 10 tribus griegas de la antigüedad elegía anualmente al stratego que dirigiera la sociedad tribal. (Burgwal & Cuéllar, 1999, pág. 29)

Con el paso del tiempo, el trabajo de los strategos incluyó un papel legislativo debido al status que fue adquiriendo. Desde sus raíces militares la planificación estratégica ha estado relacionada con los

grandes escenarios. Su interés se centra en los resultados y en menor grado en las actividades.

En los primeros años de 1920, la escuela de administración de Harvard desarrolló un modelo político considerado como una de las primeras metodologías de planificación estratégicas para la empresa privada. Según este modelo, la estrategia es un conjunto de propósitos y políticas que definen una compañía y su administración, además son la lógica que mantiene una empresa unida.

En una cita (Correa Ospina & López Trujillo, 2007, pág. 14), se considera que para interpretar el concepto de planeación estratégica es fundamental partir desde la evolución de los conceptos de la administración, que se reconocen desde finales del siglo XIX, cuando surge el concepto de administración en las organizaciones.

Proponemos partir desde la teoría clásica de la administración del francés Henry Fayol (principios del siglo XX), quien se puede considerar el precursor de la planeación estratégicas. Fayol en su obra Administración Industrial general señala la existencia de una función administrativa, encargada de generar el programa de la organización y su acción, coordinando el esfuerzo y armonizando las actividades.

En la década de los cuarenta Max Weber planteó la teoría de la burocracia, basado en lograr la máxima eficacia posible por la autoridad legal y racional de definición de tareas, procedimientos y responsabilidades. Nacen en este periodo las primeras estrategias (definiendo objetivos y guías para alcanzarlos) y tácticas (medios específicos para alcanzar los objetivos). Se incorpora el concepto de procedimiento, control estadístico y financiero y análisis matemático para la toma de decisiones.

En los últimos años de la década de los 50, el interés de la planificación estratégico dejó de ser la política y la estructura organizacional y su preocupación giró en torno al riesgo, al crecimiento industrial y al

mercado. Después de la segunda guerra mundial, las organizaciones empiezan a prever y organizarse de un modo sistemático para crecer y orientar sus actividades, aquí aparecen las aportaciones de Chester Bernard como teoría de Sistemas para que las organizaciones mantengan un sistema de esfuerzo cooperativo, confirmado y re significado por la teoría general de sistemas de Von Bertalanffy.

En la década de los setenta aparece la denominada planeación organizacional centrada en la comunión entre la estrategia externa de la organización y su estructura interna. Luego llegamos al punto de la aparición del pensamiento moderno con Peter Drucker (1974), con escritos prolíficos sobre el tema, W. Edwards Deming introdujo el control de la calidad, William Ouhi (1982) con sus prácticas japonesas adaptadas al medio occidental, entre otros autores.

En conclusión, la planificación o planeamiento estratégico es fruto de las necesidades del ser humano en la transformación de las circunstancias y sobre todo en la transformación de las organizaciones que lo rigen. El planeamiento estratégico ha estado presente en la comunidad como orientador del trabajo, tratando de transformar el mercado y orientando a la organización hacia el futuro.

Dentro de este proceso complejo y participativo, que debe incluir a la mayoría de los miembros de la organización; el Líder o Gerente debe crear las estrategias necesarias para hacer que la organización se adapte e incluso se anticipe al futuro, no haciendo predicciones sino tomando decisiones pertinentes, con capacidad de prever, organizar y utilizar los recursos para el logro de los objetivos planteados.

En este resumen de ideas, se observa la importancia de relacionar el liderazgo y el planeamiento estratégico en la organizaciones modernas con el fin de obtener la mejora continua de sus procesos y su sostenibilidad.

## 2.2 Antecedentes de la Investigación

Como antecedentes de la investigación se mencionan los siguientes estudios respecto al Planeamiento Estratégico:

- ⊖ En la investigación para optar la licenciatura “Plan estratégico para una cadena de videotiendas” (Valencia Chinchayan, 2003), se tiene como objetivo colocar la cadena de videotecas como líder en el mercado nacional con el fin de resolver la manera poco organizada en la que trabaja la mayoría de empresas en nuestro país. Previamente se hace una presentación sucinta y didáctica de los conceptos fundamentales de la planificación estratégica.

La metodología empleada se basó en un modelo básico de programación lineal para la toma de decisiones, el cual ha sido probado con datos reales.

Como conclusiones indica que se ha comprado que la planificación estratégica es una herramienta que permite realizar un trabajo a largo plazo y a todo nivel con el fin de optimizar la organización. También se indica que la planificación estratégica es aplicable a cualquier tipo de organización, incluyendo empresas de servicios.

- ⊖ En la tesis de maestría “Diagnóstico y propuesta de lineamientos estratégicos en la empresa Calzado Estrella, periodo 2008-2012” (Henriquez Villegas, 2007) se tiene como objetivo mejorar el posicionamiento estratégico de la empresa con el fin de mejorar su situación competitiva planteando diversos lineamientos estratégicos.

El método empleado consiste en el uso de herramientas de segmentación, de planteamiento de estrategias y reestructuración en costos.

Como conclusiones se espera lograr un crecimiento de la empresa en sus márgenes de ventas y una alineación de habilidades y capacidades de la empresa.

- ⊖ En el trabajo de grado para maestría, “Plan estratégico para el financiamiento de los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros de arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (ASOGUANARE)”, (Villalobos Millán, 2009), se tiene como objeto, proponer un plan estratégico para el financiamiento de los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros de arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (Asoguanare).

El tipo de investigación se ubica en la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación descriptiva de campo. La población objeto de estudio la constituye 140 pequeños y medianos productores agrícolas del Municipio Guanare y zonas adyacentes, asociados a la empresa Asoguanare la unidad de análisis estuvo conformada por 55 productores.

Las técnicas e instrumento para la recolección de datos se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario compuesto por 12 ítems de tipo dicótomo. Los datos fueron tabulados en forma natural mediante la técnica de estadística descriptiva, utilizando grafico tipo barra para la representación de la información. Las asociaciones empresas financieras del sector agrícola, deben realizar planes estratégicos para la fijación de metas y objetivos acorde a las necesidades de la empresa que conduzca a la elaboración de estrategias para mejorar su ambiente tanto interno

como externo y lograr un mayor nivel de productividad, rentabilidad y competencia en el mercado.

En conclusión, el diseño de un plan estratégico de financiamiento le permite a la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare, contar con un financiamiento adecuado a la superficie de tierra a cultivar y cosechas para la obtención de los rendimientos esperados tanto por el productor como por la asociación y para la fijación de objetivos y metas que la organización aspira lograr en el corto y largo plazo. Por lo que se recomienda la aplicación de la Arroz.

- ⊖ En la tesis para optar el título de licenciada, “Plan Estratégico para Grey Group Perú y Plan de Marketing para las Unidades Estratégicas de Negocio Relaciones Públicas y Customer Relationship Management”, (Guerra Ponce, 2012), se tiene como objetivo la búsqueda y aplicación de las estrategias de marketing más adecuadas siendo su problemática la adecuada definición estrategias de marketing para vender dos de los servicios que ofrece Grey Group Perú, que son G2 Relaciones Públicas (RR.PP) y G2 Customer Relationship Management (CRM), ambas pertenecientes a la unidad de negocio G2 que ofrece los servicios de BTL.

Como conclusión se tiene que la propuesta del plan estratégico y los planes de marketing permiten tener un costo beneficio para las unidades de negocio y así generan rentabilidad.

En cuanto al liderazgo tenemos las siguientes referencias:

- ⊖ En la tesis de maestría “Propuesta de implementación de un Modelo de Liderazgo en una Compañía Minera Global”, (Retamal Neira, 2009), tiene como objetivo formular recomendaciones concretas a BHP Billiton, empresa minera multinacional con



operaciones en Chile, para la implementación de su modelo de liderazgo.

Los instrumentos empleados fueron reuniones y entrevistas con personas claves de la empresa seleccionada, aplicando diversas herramientas como el círculo virtuoso del desempeño para realizar mejoras en la organización.

Como conclusiones se tiene que la empresa multinacional como BHP Billiton, puede aspirar a implementar exitosamente un modelo de liderazgo transformacional en las distintas culturas en las que opera y que esto tendría un impacto positivo en los resultados del negocio.

- ⊖ En la tesis de maestría “La influencia del liderazgo, la estrategia y el entorno sobre el éxito competitivo de la Pequeña Empresa”, (Cepeda Haro, Palacio Fuenzalida , & Salinas Torres, 2009), tiene como objetivo evidenciar, desarrollando una metodología exploratoria específica, si existe influencia del liderazgo; la estrategia; y el entorno, sobre el éxito competitivo de las pequeñas empresas chilenas.

El instrumento empleado fueron análisis de estructura de la covarianza o el método PLS. El PLS es una metodología matemática rigurosa que permite predicciones eficientes, para situaciones de baja información, teorías emergentes y fenómenos subjetivos.

Como conclusión principal se obtiene que los resultados obtenidos por la investigación, mostraron que de las tres variables estudiadas (liderazgo, estrategia y entorno), dos tienen influencia sobre el éxito competitivo de las pequeñas empresas.

- ⊖ En la tesis de maestría “El Liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú”, (Acuña Oré, 2010), se tiene como objetivo determinar cómo contribuye el Liderazgo gerencial a mejorar los resultados de la gestión integrada de los clientes preferentes y sus servicios en Telefónica del Perú.

Los instrumentos empleados fueron encuestas y entrevistas, que se resumirán en cuadros para determinar el tipo de liderazgo que tiene la organización.

Como conclusiones del estudio se tiene que en relación al clima laboral, se ha encontrado que los estilos de liderazgo participativo y orientado a resultados, influyen de mejor manera en la satisfacción de los trabajadores.

- ⊖ En la tesis para optar el título profesional “Liderazgo Empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional”, (Centeno Salazar, 2012), el objetivo de la investigación es identificar de qué forma los propietarios de la PYMES colombianas del sector BPO (Business Process Outsourcing) desarrollan competencias de liderazgo organizacional, y analizar como el impacto de la comunicación organizacional influye en la productividad de las mismas.

Los instrumentos empleados en la investigación fueron básicamente la encuesta, la cual buscaba encontrar los conocimientos básicos que tienen los diez empleados escogidos para el análisis, sobre el tema de liderazgo y comunicación organizacional.

Posteriormente se aplicó una entrevista a diez gerentes escogidos a través de la cual se buscaba específicamente obtener la opinión de cada uno de los gerentes en lo referente al tema de liderazgo y comunicación organizacional.

Como conclusiones del estudio se tiene que en Bogotá hace falta una política eficiente a implementar dentro de las organizaciones, en el caso específico, de las pymes del sector BPO (Business Process Outsourcing), respecto al tema de liderazgo y comunicación organizacional.

## **2.3 Bases Teóricas**

### **2.3.1 *Liderazgo***

#### **A. Definición de Liderazgo**

El termino liderazgo es un concepto complejo, por ello los diferentes estudiosos del tema no han llegado a un consenso claro, además podemos decir que su definición es variable de acuerdo a las necesidades de las organizaciones. Entre todas las ideas y documentos acerca del liderazgo, sobresalen tres aspectos: las personas, la influencia y las metas. Algunas de las definiciones encontradas son:

- ⊖ El liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los grupos para que se alcancen los objetivos fijados. (Rodríguez Valencia, Administración, 2006, pág. 44)
- ⊖ El liderazgo es un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta. (Hitt, 2006, pág. 350)
- ⊖ El liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas para lograr las metas organizacionales. (Daft & Marcic, 2006, pág. 412)

- ⊖ El liderazgo es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos. (Robbins & Coulter, Administración, 2005, pág. 422)

En conclusión podemos decir que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona, es decir un proceso interpersonal, para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinadas metas y objetivos de una organización.

## **B. Teorías de Liderazgo**

El liderazgo ha sido estudiado desde tiempos muy antiguos, sin embargo, no fue hasta principios del siglo XX en que se empezó a documentar y a realizar estudios científicos sobre el tema.

### **a. Teorías de Rasgos**

Los primeros esfuerzos para entender el éxito del liderazgo se enfocaron en las características o rasgos personales de un líder, realizándose las investigaciones en las décadas de 1920 y 1930. Los rasgos son las características personales distintivas de un líder, tales como la inteligencia, los valores y la apariencia. (Daft & Marcic, 2006, pág. 416)

Las primeras investigaciones centraron la atención en los líderes que habían logrado un nivel de grandeza y en consecuencia, recibieron el nombre de enfoque del gran hombre. La idea fue descubrir que fue lo que hizo grandes a estas personas y seleccionar a esos líderes futuros que mostraban los mismos rasgos.

Entre las características estudiadas estaban: la estatura física, la apariencia, la clase social, la estabilidad emocional, la facilidad de palabra y la sociabilización. A pesar de los esfuerzos de los investigadores, fue imposible identificar una serie de rasgos que

distinguieran siempre a los líderes de los que no lo son. (Robbins & Coulter, Administración, 2005, pág. 422)

Así, se identificaron siete rasgos relacionados con el liderazgo eficaz: el dinamismo, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimientos y extraversión. (Ver Figura 2.1)

<b>1</b>	<b>Dinamismo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes realizaban una gran cantidad de esfuerzo. Tienen un deseo relativamente de alto logro, son ambiciosos, tienen mucha energía, son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.</li> </ul>	
<b>2</b>	<b>Deseo de dirigir</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes tienen un fuerte deseo de influir en los demás y dirigirlos. Muestran el deseo de tomar la responsabilidad.</li> </ul>	
<b>3</b>	<b>Honestidad e Integridad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes crean relaciones de confianza entre ellos mismos y sus seguidores, siendo sinceros y honestos, mostrando gran congruencia entre sus palabras y hechos.</li> </ul>	
<b>4</b>	<b>Confianza en sí mismo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los seguidores buscan líderes que no duden de sí mismos. Por lo tanto, los líderes deben mostrar confianza en sí mismos para convencer a sus seguidores de que sus objetivos y decisiones son correctos.</li> </ul>	
<b>5</b>	<b>Inteligencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información y deben tener la capacidad de crear visiones, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.</li> </ul>	
<b>6</b>	<b>Conocimientos Pertinentes para el trabajo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes eficaces tienen una gran cantidad de conocimientos sobre la empresa, la industria y los asuntos técnicos.</li> </ul>	
<b>7</b>	<b>Extraversión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes son personas muy activas y alegres. Son sociables, seguros de sí mismos y raramente son callados o retraídos.</li> </ul>	

Figura 2.1 **Siete rasgos del Liderazgo.** ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary.

Los investigadores acordaron que los rasgos por sí mismos no eran suficientes para explicar el liderazgo eficaz, ya que las explicaciones se basaron únicamente en ellos, ignorando la

interacción del líder y los integrantes de su equipo, así como los factores situacionales.

Por lo tanto, la investigación sobre el liderazgo desde finales de la década de 1940 hasta mediados de los años setenta se concentró en los estilos de comportamiento preferidos que mostraban los líderes.

#### **b. *Teorías del Comportamiento***

Esta teoría buscaba identificar los comportamientos que diferenciaban a los líderes eficaces de los ineficaces, es así que tres Universidades importantes realizaron estudios sobre el liderazgo. (Ver Figura 2.2)

Teorías	Aspecto del Comportamiento	Conclusión
Universidad de Iowa	<p>Estilo democrático: permite la participación de los subordinados, delega autoridad y fomenta la participación.</p> <p>Estilo autocrático: dicta los métodos de trabajo, centraliza la toma de decisiones y limita la participación.</p> <p>Estilo laissez-faire: da al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo.</p>	El estilo democrático de liderazgo fue el más eficaz, aunque estudios posteriores mostraron resultados mixtos.
Estado de Ohio	<p>Consideración: considera las ideas y los sentimientos de los seguidores.</p> <p>Estructura de iniciación: estructura el trabajo y las relaciones laborales para lograr los objetivos del trabajo.</p>	El líder alto – alto logró que el desempeño y la satisfacción de los subordinados fueran alto, pero no en todas las situaciones.
Universidad de Michigan	<p>Orientado hacia los empleados: destaca las relaciones interpersonales y la satisfacción de las necesidades de los empleados.</p> <p>Orientado hacia la producción: destaca los aspectos técnicos o de las tareas del trabajo.</p>	Los líderes orientados hacia los empleados se relacionaron con una alta productividad de los grupos y con una mayor satisfacción en el trabajo.
Parrilla Gerencial	<p>Interés por el personal: media el interés del líder por los subordinados en una escala de 1 a 9 (bajo a alto)</p> <p>Interés por la producción: media el interés del líder por la realización del trabajo en una escala de 1 a 9 (bajo a alto)</p>	Los líderes se desempeñaban mejor con una estilo 9.9 (nivel alto de interés por la producción y por el personal)

Figura 2.2 **Teorías del Comportamiento del Liderazgo.**

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary.

### **Estudios de la Universidad de Iowa**

Los estudios de la Universidad de Iowa, que fueron conducidos por Kurt Lewin y sus colaboradores, exploraron tres estilos de liderazgo. El estilo autocrático describía a un líder que tendía a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados.

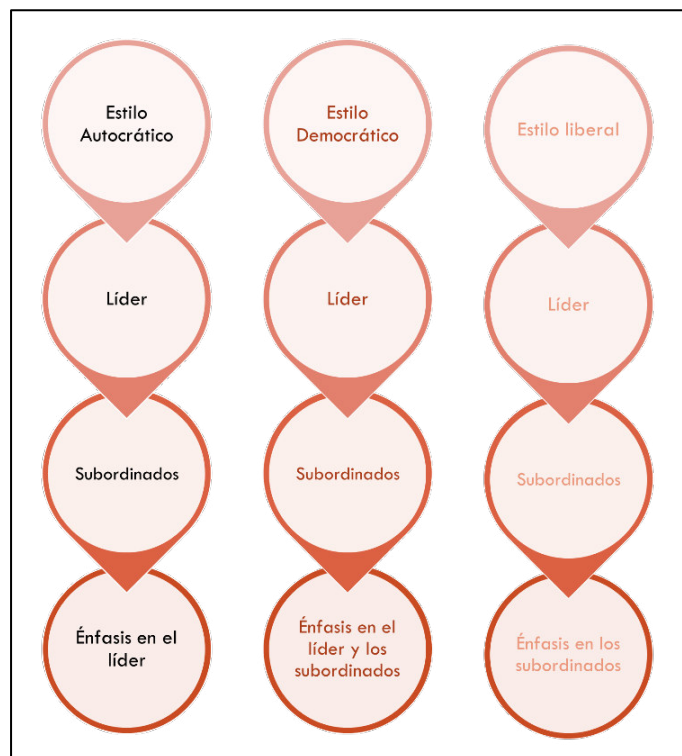


Figura 2.3 **Énfasis derivados de los tres estilos de liderazgo.**

CHIAVENATO, Idalberto.

El estilo democrático describía a un líder que tendía a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación en la decisión de métodos y objetivos de trabajo, y a usar la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados.

Por último, el líder al estilo *laissez – faire* generalmente daba al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que considerara adecuada. (Ver Figura 2.3)

La idea del estudio era averiguar cuál estilo de liderazgo era eficaz, así los mayores niveles de satisfacción de los integrantes del grupo fueron generalmente mayores con un líder democrático que con uno autocrático. (Robbins & Coulter, Administración, 2005, pág. 424)



En la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea a ejecutar. La principal dificultad del liderazgo es saber cuándo aplicar cual proceso y en qué circunstancias y actividades. (Chiavenato, 2006, pág. 107)

### **Estudios del Estado de Ohio**

Los investigadores de la Universidad del Estado de Ohio entrevistaron a varios líderes para estudiar cientos de dimensiones del comportamiento de liderazgo. Dentro del estudio, identificaron dos comportamientos importantes: la consideración, que es la medida en la cual el líder pone atención a sus subordinados, respeta sus ideas y sentimientos y establece una confianza mutua; por otro lado la estructura de inicio, es la medida en la cual el líder está orientado hacia las tareas y dirige las actividades del trabajo de los subordinados hacia el logro de las metas. (Daft & Marcic, 2006, pág. 419)

La investigación descubrió que un líder con nivel alto, tanto en la estructura de iniciación como en la consideración logró tener un nivel alto de desempeño y satisfacción en las tareas de grupo que uno que obtuvo una calificación baja en cualquiera de los dos aspectos. No obstante, el estilo alto – alto no siempre produce resultados positivos, ya que suficientes excepciones indicaron que quizás era necesario integrar los factores situacionales en la teoría del liderazgo. (Robbins & Coulter, Administración, 2005, pág. 425)

### **Estudios de Michigan**

Los estudios que se realizaron en la Universidad de Michigan, realizados al mismo tiempo que los estudios de Ohio, asumieron

un diferente enfoque al comparar el comportamiento de los supervisores eficaces e ineficaces. (Daft & Marcic, 2006, pág. 419)

Los investigadores de Michigan identificaron dos aspectos del comportamiento: los líderes orientados hacia los empleados, quienes destacaban las relaciones interpersonales individuales entre los miembros del grupo; mientras que los líderes orientados hacia la producción, tendían a destacar los aspectos técnicos o de las tareas del trabajo y consideraban a los miembros del grupo como medios para lograr las tareas asignadas. (Robbins & Coulter, Administración, 2005, pág. 425)

### **Rejilla de Liderazgo**

Blake y Mouton de la Universidad de Texas propusieron una teoría de liderazgo de dos dimensiones denominada rejilla de liderazgo, la cual se basa en las investigaciones realizadas por las Universidades de Ohio y Michigan. El modelo de dos dimensiones y cinco de sus siete principales estilos administrativos, se usó los aspectos los aspectos del comportamiento “interés personal” e “interés por la producción”, y evaluó el uso que hacía el líder de estos comportamientos, clasificándolos en una escala del 1 (bajo) al 9 (alto). (Ver Figura 2.4)

De estos cinco estilos, los investigadores concluyeron que los gerentes tuvieron un mejor desempeño cuando usaron un estilo 9.9. Por desgracia la rejilla o parrilla de liderazgo no ofreció respuestas a la pregunta de qué es lo que se hace para hacer un líder eficaz. (Robbins & Coulter, Administración, 2005, pág. 425)

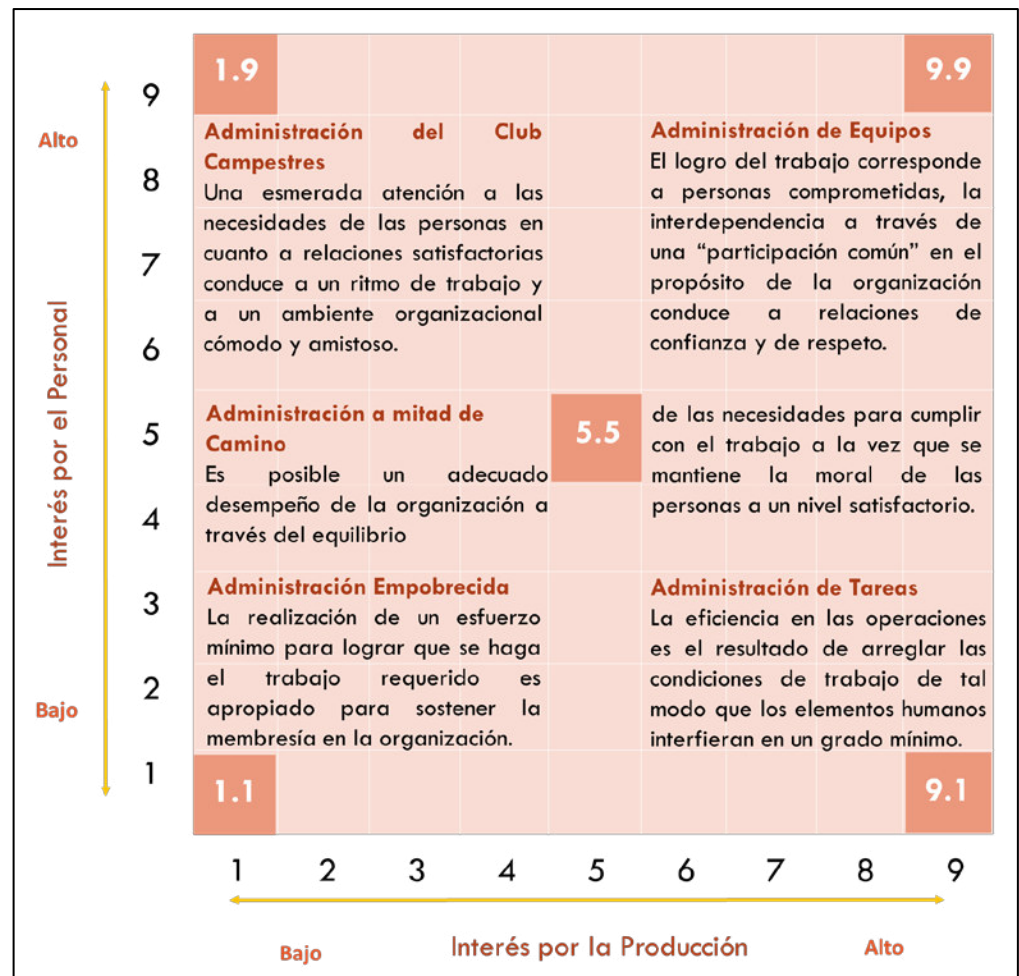


Figura 2.4 **Rejilla del Liderazgo**. Daft & Marcic, 2006.

Dentro de estas teorías no se tuvo éxito en la identificación de relaciones consistentes entre los patrones del comportamiento de los líderes y su buen desempeño.

### c. *Teorías de Contingencia*

Debido a la inexistente posibilidad de predecir la eficacia de un líder mediante el análisis de unos cuantos rasgos o comportamientos deseables. En este orden de ideas, se desarrollaron enfoques para aislar variables fundamentales de las

situaciones que afrontan los líderes y poder establecer un patrón a seguir.

### **Modelo de Fiedler**

El modelo de contingencia de Fiedler propone que el desempeño eficaz del grupo depende de que el estilo del líder para interactuar con sus subordinados coincida con el grado en el que la situación proporciona control e influencia al líder. (Robbins & Decenzo, Fundamentos de Administración, 2002, pág. 351)

Fiedler y sus colegas realizaron un extenso esfuerzo para combinar el estilo de liderazgo y las situaciones organizacionales dentro de una amplia teoría del liderazgo.

#### *Estilo de liderazgo*

Fiedler desarrolló el cuestionario del colega menos preferido (LCP, por sus siglas en inglés). Este cuestionario contenía 18 pares de adjetivos contrastantes (por ejemplo, agradable y desagradable, frío y caliente, aburrido e interesante, amistoso y poco amistoso).

A los encuestados se les pedía que pensaran en todos los colegas que alguna vez hubieran tenido y describieran a la persona con las que menos disfrutaban trabajar, calificándola en una escala del 1 al 8 (el 8 siempre correspondía al adjetivo del par y el 1 al adjetivo negativo del par) en cada una de las 18 series de adjetivos. Fiedler creía que uno podía determinar el estilo de liderazgo básico de una persona con base en las respuestas al cuestionario LPC. (Robbins & Coulter, Administración, 2005, pág. 427)

Si un líder describe al compañero de trabajo menos preferido al utilizar conceptos positivos, se considerará *orientado hacia las relaciones*, es decir, un líder que se preocupa por las cosas y que es sensible a los sentimientos de las demás personas. De manera opuesta, si un líder usa conceptos negativos para describir al compañero de trabajo menos preferido, se considerará *orientado hacia las tareas*, es decir, un líder que ve a las demás personas en términos negativos y que le da un mayor valor a las tareas que a las personas. (Daft & Marcic, 2006, pág. 421)

### *Situaciones*

Luego de evaluar el estilo de liderazgo de un individuo por medio del cuestionario LPC, era necesario determinar la situación, con el propósito de que concordará con el líder. La investigación descubrió tres aspectos contingentes que definían los factores situacionales clave para determinar la eficacia del líder. Estos fueron:

- ⊖ *Relaciones entre el líder y los miembros*: es el grado de confianza y respecto que los empleados tenían por su líder; se calificaba como bueno o malo.
- ⊖ *Estructura de tareas*: es el grado en el que las asignaciones de trabajo se formalizaban y se establecían en procedimientos; se calificaba como alta o baja.
- ⊖ *Posición de Poder*: es el grado de influencia que el líder tiene en las variables del poder, por ejemplo las contrataciones, los despidos, las medidas disciplinarias, los ascensos y los aumentos de sueldo.

Por lo tanto, el siguiente paso del modelo es evaluar la situación en términos de tres variables contingentes. Las relaciones entre el líder y los miembros son buenas o malas, la estructura de las tareas es mucha o poca, y la posición de poder es fuerte o débil.

En resumen, si mezclamos las tres contingencias variables, podemos obtener ocho categorías o situaciones en las que se podría encontrar un líder. Fiedler llegó a la conclusión de que los líderes orientados a las tareas actúan mejor en situaciones muy favorables o muy desfavorables para ellos. (Ver Figura 2.5)

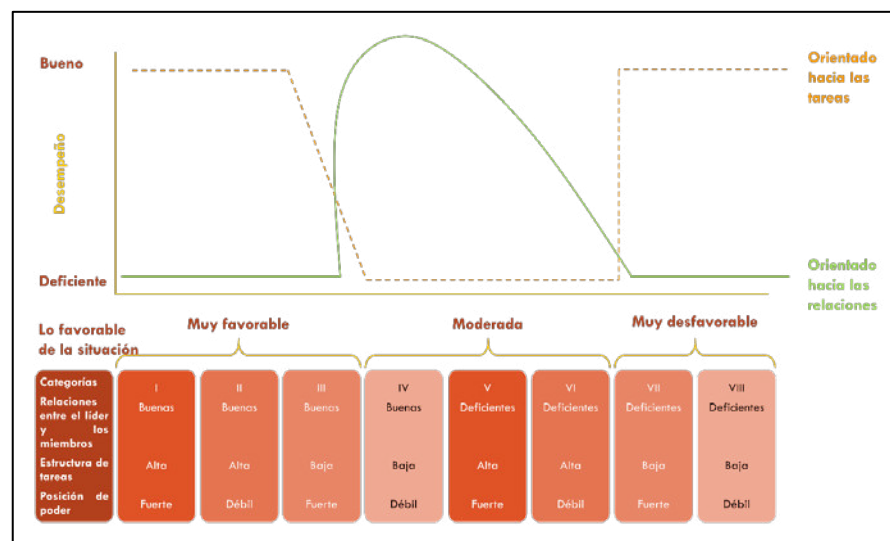


Figura 2.5 **Hallazgos del Modelo de Fiedler.** Robbins & Coulter, 2005.

Varios estudiosos han puesto a prueba la teoría de Fiedler en diversas situaciones, ya que algunos de los hallazgos no son estadísticamente significativos. A pesar de estas críticas, es importante reconocer que un estilo de liderazgo eficaz depende de la situación. Fiedler y sus colegas dirigieron la atención a este hecho y estimularon el desarrollo de muchas otras investigaciones. (Koontz & Weihrich, 2004)

### **Modelo Situacional de Hersey y Blanchard**

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron una teoría de liderazgo que ha ganado mucha aceptación entre los especialistas.

Este modelo sostiene que el liderazgo más eficaz varía de acuerdo con la disposición de los empleados, definiendo a disposición como el deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades y la capacidad, habilidades y la experiencia relativas a las tareas. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1999, pág. 525)

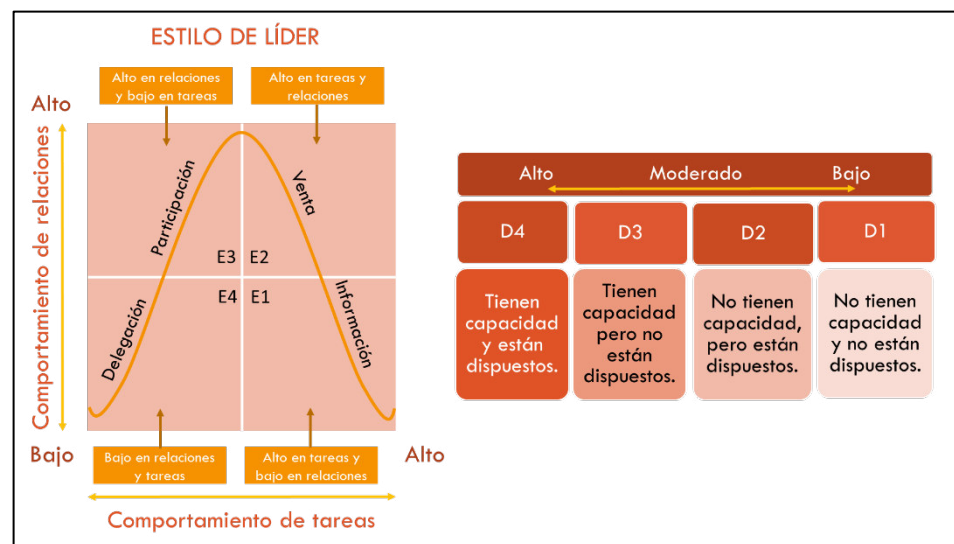


Figura 2.6 **Modelo de Liderazgo Situacional.** Robbins & Coulter, 2005.

Este modelo utiliza los mismos dos aspectos que Fiedler identificó: los comportamientos relacionados con las tareas y con las relaciones. No obstante, Hersey y Blanchard dieron un paso más al considerar cada aspecto como alto o bajo y combinarlos después en cuatro estilos de liderazgo específicos. (Ver Figura 2.6)

Los cuatros estilos son:

- ⊕ Participación (bajo en tareas y alto en relaciones): El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones; el rol principal del líder es facilitar y comunicar.
- ⊕ Delegación (bajo en tareas y relaciones): El líder proporciona poca dirección o apoyo.
- ⊕ Venta (alto en tareas y relaciones): El líder tiene un comportamiento tanto de dirección como de apoyo.
- ⊕ Información (alto en tareas y bajo en relaciones): El líder define los roles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde harán diversas tareas.

El componente final del modelo consiste en las cuatro etapas de la disposición del seguidor:

- ⊕ D1: Las personas no tienen la capacidad ni están dispuestas a asumir la responsabilidad de hacer algo. No son competentes ni confiables.
- ⊕ D2: Las personas no tienen la capacidad, pero están dispuestas a llevar a cabo las tareas que requiere el trabajo. Se sienten motivadas, pero carecen en ese momento de las destrezas adecuadas.
- ⊕ D3: Las personas tienen la capacidad, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder desea.
- ⊕ D4: Las personas tienen la capacidad y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

Este modelo reconoce la importancia de los seguidores y agrega lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones en la habilidad y motivación de sus seguidores. A pesar de la



popularidad del modelo se dice que hay posibles incongruencias internas del modelo mismo.

### **Modelo de la Participación del Líder**

Este modelo fue desarrollado por Víctor Vroom y Phillip Yetton, el cual, relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo con la toma de decisiones. Desarrollado a principios de la década de 1970, el modelo argumentaba que el comportamiento del líder debe adaptarse para reflejar la estructura de las tareas, ya sea rutinaria, no rutinaria o intermedia.

El modelo de Vroom y Yetton es lo que se denomina un modelo normativo, porque proporcionaba una serie de reglas en secuencia (normas) que el líder seguía para determinar la forma y la cantidad de participación en la toma de decisiones, de acuerdo con las diversas situaciones. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 430)

El modelo de la participación del líder ha cambiado conforme la investigación continúa proporcionando conceptos adicionales al estilo de liderazgo eficaz. Un modelo actual refleja *cómo* y *con quién* se toma las decisiones y utiliza variaciones de los cinco mismos estilos de liderazgos identificados en el modelo original.

También amplía las contingencias de la toma de decisiones que los líderes observa para determinar el estilo de liderazgo que sería más eficaz. Estas contingencias (importancia de la decisión, importancia del compromiso, destrezas del líder, posibilidad de compromiso, apoyo del grupo, destrezas del grupo y capacidad del equipo) están presentes (A para alto) o ausentes (B para bajo).

El modelo actual de la partición del líder o el Modelo Orientado hacia el Tiempo, tiene una orientación de corto plazo y como objetivo tomar decisiones eficaces a un costo mínimo. Para usar

el modelo, el líder va de izquierda a derecha para determinar si cada factor de contingencia es alto o bajo. Después de evaluar todas estas contingencias, el estilo de liderazgo más eficaz se identifica en el extremo derecho del modelo.

Otro modelo, el Modelo Orientado hacia el Desarrollo, está estructurado de la misma manera, pero destaca la toma de decisiones eficaces con resultados máximos de desarrollo de los empleados y no otorga valor al tiempo.

El modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos podría ser posible en una situación dada:

- ⊕ Autocrático 1. Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando diversos y variados hechos que tenga a la mano.
- ⊕ Autocrático 2. Usted obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide de la solución al problema.
- ⊕ Consultivo 1. Usted comparte en forma individual el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias la decisión final es suya.
- ⊕ Consultivo 2. Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Usted toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados.
- ⊕ Grupo 1. Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

Las investigaciones relativas al modelo original del líder y la participación fueron muy alentadoras. Sin embargo, por desgracia

el modelo es demasiado complicado como para que un gerente lo pueda usar regularmente.

### **Modelo de la Ruta - Meta**

En la actualidad, uno de los enfoques más respetados para entender el liderazgo es la teoría de ruta – meta, la cual afirma que es trabajo del líder ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 430)

El modelo fue formulado por Martin Evans y Robert House; y se basa en el modelo de las expectativas de la motivación, que dice que la motivación de una persona dependerá de las expectativas que tenga en cuanto a la recompensa y de la valencia o el atractivo de la recompensa. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1999, pág. 529)

El término de ruta – meta deriva de la creencia de que los líderes eficaces despejan la trayectoria para ayudar a sus seguidores a ir de donde están al logro de sus metas laborales y facilitar el viaje a lo largo del camino, reduciendo obstáculos y errores.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

- ⊕ Líder directivo: Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y proporciona dirección específica sobre la manera de realizar las tareas.
- ⊕ Líder de apoyo: Es amistoso y muestra interés por las necesidades de los seguidores.

- ⊕ Líder participativo: Consulta a los miembros del grupo y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- ⊕ Líder orientado hacia logros: Establece metas desafiantes y espera que sus seguidores logren su máximo nivel de desempeño.

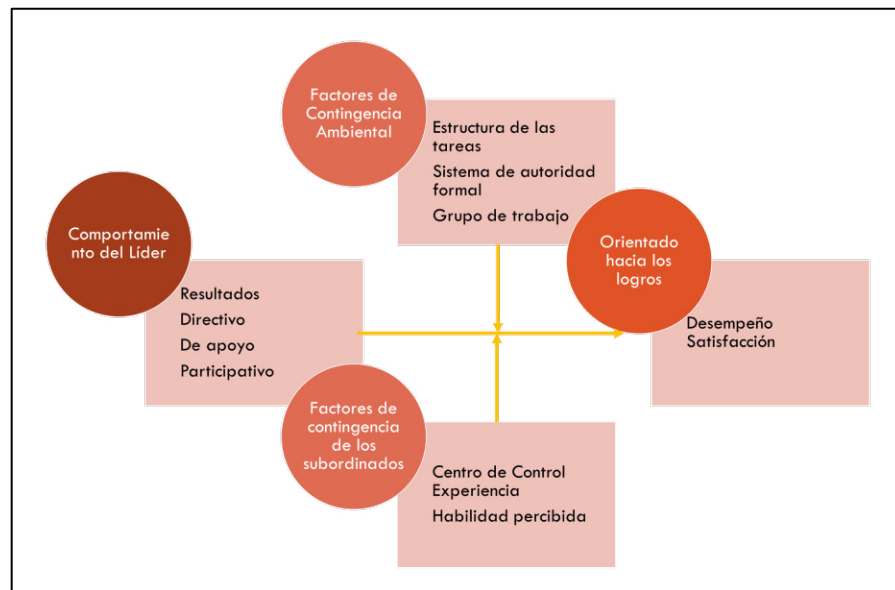


Figura 2.7 **Modelo de la Ruta - Meta.** Robbins & Coulter, 2005.

Esta teoría propone dos variables situacionales o de contingencia que moderan la relación entre el comportamiento de liderazgo y resultados: las que están en el ambiente y se encuentran fuera de control del seguidor y las que forman parte de las características personales del seguidor. (Ver Figura 2.7)

En resumen, el desempeño y la satisfacción de los empleados es probable que reciban una influencia positiva cuando el líder compensa las desventajas, tanto de los empleados como del ambiente de trabajo. Aunque no todos los estudios han encontrado apoyo, la mayor parte de las evidencias apoya la lógica que fundamenta el modelo.

#### **d. *Métodos Vanguardistas***

Las investigaciones sobre la conducta de los líderes se mueven en muchas direcciones, por ello existen enfoques contemporáneos del liderazgo. El tema fundamental de estas corrientes es que adoptan una visión más práctica del liderazgo.

##### **Liderazgo Transformacional Transaccional**

El liderazgo transformacional y transaccional no debe ser visto como enfoques opuestos para lograr que el trabajo se lleve a cabo. El liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional, a su vez, produce niveles de esfuerzo y desempeño de parte de los empleados que va más allá de los que ocurriría con un enfoque transaccional por sí solo.

Este enfoque de Bernard Bass, considera que los líderes transaccionales determinan lo que deben hacer los empleados para lograr objetivos de la organización, mientras que los líderes transformacionales, nos motivan a que hagamos más de los que esperábamos hacer originalmente.

##### **Liderazgo Carismático Visionario**

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido, en su mayor parte, a identificar aquellos comportamientos que diferencian a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticas.

Entre sus conclusiones, ellos proponen que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia su meta, son percibidos como poco convencionales, son asertivos y seguros de sí mismos. Recientemente la atención ha sido enfocada a tratar de

determinar cómo los líderes carismáticos en realidad influyen en los seguidores.

El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrán lograrlas. Esto incrementa la autoestima y la seguridad en sí mismo del seguidor. El líder transmite, mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de valores y, por su comportamiento, establece un ejemplo para que los seguidores lo imiten.

Aunque el termino visión se relaciona a menudo con el liderazgo carismático, el liderazgo visionario va más allá del carisma, ya que es la habilidad para crear y expresar una visión realista, creíble y atractiva del futuro que supere la situación actual. (Robbins & Coulter, Administración, 2005)

Dentro de las habilidades que deben tener los líderes visionarios tenemos: habilidad para explicar la visión a los demás, habilidad para expresar la visión no solo verbalmente, sino a través del comportamiento y por último, la habilidad para extender o aplicar la visión a diferentes contextos de liderazgo.

### **Liderazgo de Equipo**

Como el liderazgo se presenta cada vez más en un contexto de equipo y más organizaciones están usando equipos de trabajo, el rol del líder al dirigir a miembros de equipos aumenta en importancia. El rol del líder de un equipo es diferente al rol de liderazgo tradicional, debe manejar cuatro roles importantes. (Ver Figura 2.8)

En primer lugar, los líderes de equipos son enlaces con grupos externos. Estos grupos pueden incluir la gerencia de alto nivel, otros equipos de trabajo organizacionales, clientes o proveedores.

El líder representa al equipo para otros grupos, garantiza los recursos necesarios, aclara las expectativas que los demás tienen del equipo.

A continuación, los líderes de equipos están encargados de la solución de problemas. Cuando el equipo tiene problemas y solicita ayuda, los líderes de equipo realizan una junta y ayudan a resolverlos.



Figura 2.8 **Roles del liderazgo de equipos.** Robbins & Coulter, 2005.

En tercer lugar, los líderes de equipos son gerentes de conflictos. Ayudan a identificar aspectos como las fuentes del conflicto, quién está involucrado, los problemas, las soluciones disponibles, ventajas y desventajas.

Por último, los líderes de equipos son capacitadores. Definen las expectativas y los roles, enseñan, ofrecen apoyo y hacen lo que sea necesario para ayudar a los integrantes del equipo a mantener un nivel alto de desempeño en su trabajo.

### **C. Liderazgo en el Siglo XXI**

Para la mayoría de líderes, es poco probable que en el ambiente actual deban ser eficaces en circunstancias tan dramáticas y traumáticas. Sin embargo, los líderes del siglo XXI sí enfrentan algunos aspectos importantes de liderazgo. (Robbins & Coulter, Administración, 2005, pág. 436)

#### **Capacidad de Liderazgo**

Se han identificado cinco fuentes de poder del líder: legítimo, coercitivo, de recompensa, experto y referente.

- ⊕ El poder legítimo y la autoridad son lo mismo; y representa el poder que tiene un líder debido a su posición en la organización.
- ⊕ El poder coercitivo es aquel que tiene un líder debido a su capacidad de castigar o controlar a las personas que los rodean.
- ⊕ El poder de recompensa es el que se usa para otorgar beneficios o recompensas positivas.
- ⊕ El poder referente es el poder que surge debido a los recursos deseables de una persona o sus características personales. Si yo lo admiro me identifico con usted y sigo sus indicaciones.



- ⊕ El poder experto es una influencia que se basa en la destreza, las habilidades especiales o el conocimiento que posee una persona.

### **Cultivo de confianza**

En el ambiente incierto de hoy, un aspecto importante que los líderes deben tener en cuenta es el cultivo de la confianza y la credibilidad.

El principal componente de la credibilidad es la honestidad, además de ser honestos, los líderes confiables son competentes e inspiradores; son capaces de comunicar con eficacia su confianza y entusiasmo.

Ahora más que nunca, la eficacia de la gerencia y el liderazgo dependen de la habilidad para ganarse la confianza de los seguidores.

### **Liderazgo moral**

La ética forma parte del liderazgo en muchas formas, debido a los diferentes procesos que sigue una organización. Según un estudio reciente, el liderazgo ético es más que ser ético; es reforzar la ética a través de mecanismos organizacionales, como la comunicación y el sistema de recompensas.

Por lo tanto, antes de juzgar a cualquier líder como eficaz, debemos considerar el contenido moral de sus metas y los medios usados para lograrlas.

### **Liderazgo en línea**

No se han realizado muchos estudios sobre el liderazgo en línea y la poca información que hay al respecto, es sobre la dirección de equipos virtuales. Esta investigación sugiere que existen tres retos

fundamentales: la comunicación, el manejo del desempeño y la confianza.

Al ser una comunicación virtual, el líder debe buscar la manera efectiva de llegar al equipo, así como definir, facilitar y fomentar el adecuado desempeño de los miembros del equipo. Por último, se debe tomar cuidado en cuanto al nivel de confianza que se otorga al grupo para evitar defraudarla.

### **Empowerment**

El empowerment a los colaboradores implica aumentar el poder de estos en la toma de decisiones. Una de las razones de esta corriente, es la necesidad de que las personas que conocen más los problemas tomen decisiones rápidas. Aunque el empowerment a los empleados no es una panacea universal, puede ser benéfico cuando los empleados tienen los conocimientos, las destrezas y la experiencia para hacer sus trabajos de manera competente.

El empowerment es un proceso iniciado por los gerentes que capta las ideas y los deseos de todos los empleados de la empresa permitiéndoles que desarrollen la totalidad de sus talentos y habilidades para la consecución de las metas de la empresa y sus propias metas de trabajo. (Wilson, 2004, pág. 23)

La cultura es un proceso importante para el empowerment de los individuos ya que el proceso de empowerment a menudo exige la ruptura de la tradición y un cambio de la cultura de la empresa. (Wilson, 2004, pág. 21)

## **2.3.2 Planeamiento Estratégico**

### **A. Definición de Planeamiento Estratégico**

El planeamiento estratégico también es conocido como planeación o planificación estratégica. Este término no tiene una sola definición de Planeamiento Estratégico debido a la diversidad de elementos involucrados en el tema, por lo que se pueden adoptar diferentes perspectivas para intentar precisar una definición.

Entre algunas ideas importantes tenemos:

- ⊖ El Planeamiento Estratégico puede ser entendido como el arte de alcanzar un propósito muy grande, sobreponiéndose a la escasez de recursos a través del apalancamiento. (Ampuero Ramos, 1997, pág. 4)
- ⊖ El Planeamiento Estratégico es una función y una herramienta de la administración que consiste en un esfuerzo organizado en ella, así como de las decisiones y acciones que deben tomarse para conducirla hacia ese horizonte. (Díaz Jiménez, 2005, pág. 3)
- ⊖ La Planificación Estratégica consiste en el proceso de definición de lo que queremos ser en el futuro, apoyando en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, pág. 30)
- ⊖ La Planeación Estratégica es la realizada en el nivel institucional de una empresa. (Chiavenato, 2001, pág. 147)
- ⊖ La Planeación Estratégica es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y recursos de una empresa y las oportunidades de evolución de mercado. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2008, pág. 38)

En la actualidad el planeamiento estratégico se puede considerar como un proceso que conlleva a establecer los lineamientos a seguir por un periodo de tiempo en una organización.

## **B. Características**

El Planeamiento Estratégico presenta tres características importantes. (Chiavenato, Administración Proceso Administrativo, 2001, pág. 148)

1. Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
2. Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea, y en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.
3. Incluye a la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistémico.

La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos. Es un proceso continuo de toma de decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

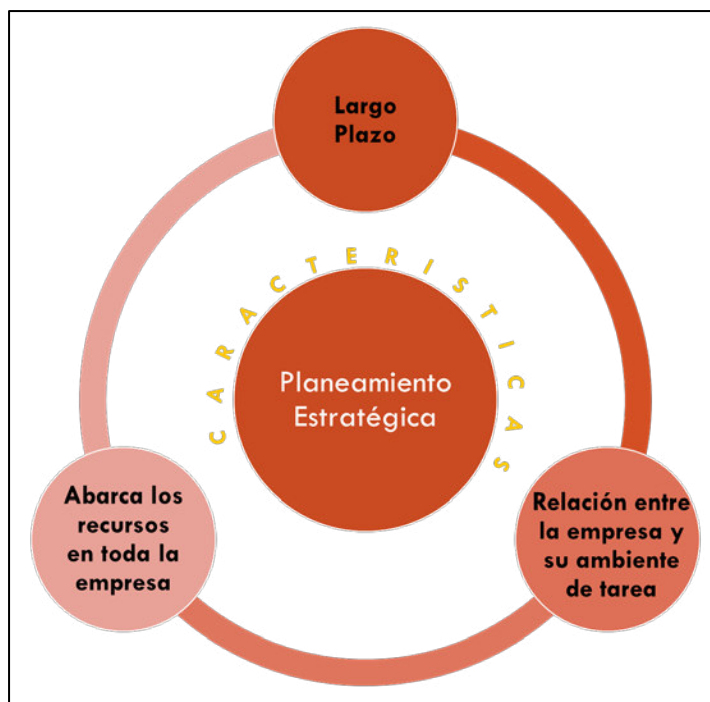


Figura 2.9 **Características del Planeamiento Estratégico.**

Chiavenato, 2001.

También permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. Asimismo, ayuda que a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opere. (Ver Figura 2.9)

### C. Importancia

La importancia de la planeación se aprecia mejor cuando se considera el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas, convencidas de que su futuro depende de la planeación y de la tecnología. (Rodríguez Valencia, 2005, pág. 21)

Entre los beneficios que resaltan la importancia del planeamiento estratégico se encuentran:

- ⊖ Mejora de la coordinación de las actividades.
- ⊖ Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.

- ⊖ Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- ⊖ Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.

#### **D. Elementos**

El proceso de planeamiento estratégico tiene cuatro elementos principales. (Ampuero Ramos, Planeamiento Estratégico: conceptos básicos,interrogantes y experiencias, 1997, pág. 6)

##### **1. Posicionamiento: el punto de partida**

Es el primer elemento del proceso, esencialmente intuitivo. Incluye la definición de valores y el propósito estratégico. Los valores son los principios o verdades fundamentales para la organización, a partir de los cuales se estructura su curso de acción y que, según un número creciente de analistas y observadores adquirirán una importancia cada vez mayor en los procesos de planificación y desarrollo organizacional. (Ver Figura 2.10)



Figura 2.10 **Interrelación de elementos del Planeamiento Estratégico.** Ampuero, 1997.

## 2. Planeamiento a Largo Plazo: lineamientos para construir el futuro

Una vez establecido el posicionamiento estratégico de una organización, se procede a realizar el Plan de Largo Plazo, que consiste en la identificación de los objetivos y elaboración de planes específicos de acción, que normen la actividad de la organización en los próximos años. Para la elaboración de este plan, se requiere un periodo de varios meses y la participación de un gran número de personas.

## 3. Planeamiento táctico

Una vez completado el plan de largo plazo de la organización, se tiene la base para proceder a la elaboración del Plan Táctico u operativo, para el próximo año de actividades. Esta parte del proceso se orienta fundamentalmente a obtener

resultados visibles y medibles, para un número restringido de asuntos críticos y problemas, para lo cual se establecen Indicadores de Desempeño.

#### 4. Seguimiento, evaluación y alineamiento

El proceso de planeamiento estratégico se dinamiza con un elemento de seguimiento y evaluación constante del posicionamiento y nivel de avance en el logro de objetivos propuestos en los planes de largo plazo y tácticos. A través de este seguimiento se obtienen lecciones y orientaciones para ajustar las acciones programadas.

### E. Fases del Planeamiento Estratégico

El planteamiento estratégico se puede dividir en cuatro partes, las cuales se dividen en cinco fases. (Martínez Pedrós & Milla Martínez, 2005, pág. 13)

El esquema detallado contiene los propósitos de la organización, el análisis del estado actual y el desarrollo, elección e implantación de estrategias. (Ver Figura 2.11)

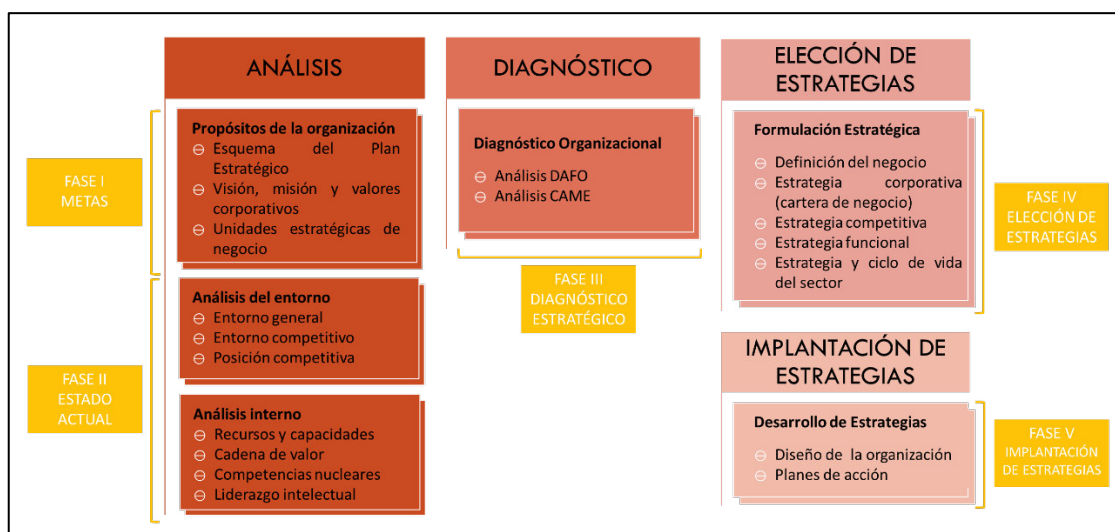


Figura 2.11 Esquema detallado del Plan Estratégico. Martínez Pedrós & Milla Martínez, 2005.



### **a. Análisis**

El análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

#### **⊖ Fase I: Metas**

##### **1. Analizar los propósitos y los objetivos organizativos**

La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos. (Martínez Pedrós & Milla Martínez, 2005, pág. 13)

#### **⊖ Fase II: Estado Actual**

##### **2. Analizar el entorno**

Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno. (Martínez Pedrós & Milla Martínez, 2005, pág. 14)

Existen dos niveles de entorno:

- ⊕ El entorno general, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos

tecnologías y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.

- ⊕ El entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentran más cercano a la empresa y que está compuesta por los competidores y otras organizaciones que puedan amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

### 3. Análisis interno

Dicho análisis ayuda identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.

El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, es importante valorar el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

### b. *Diagnóstico*

#### ⊖ **Fase III: Diagnóstico Estratégico**

### 4. Diagnóstico Organizacional

#### ⊕ Análisis DAFO

Sirve para recoger, de forma sintética, un determinado número de acciones estratégicas, que podrán ser

defensivas, ofensivas, de supervivencia o de mera orientación. Estas acciones quedan definidas por las distintas combinaciones entre debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. (Abascal Rojas, 2000, pág. 87)

Dentro del análisis interno es necesario explicar, como datos básicos lo que son, las debilidades, las amenazas, los puntos fuertes y las oportunidades, que dan carácter a los supuestos e hipótesis, bajo los que se edifica el Plan Estratégico.

Las debilidades quedan definidas como aquellos obstáculos que mientras no se eliminan, coartan el desarrollo de otro presumible punto fuerte, al mismo tiempo que ayudan a resquebrajar el funcionamiento de la empresa por mayor debilitamiento de otras debilidades.

Las amenazas se pueden considerar como aquellos eventos afechos al entorno exterior a la empresa, que son previsibles, y que si diesen, dificultaría en gran medida el que pudieran cumplirse los objetivos.

Las fortalezas, explican aquellos signos, recursos tanto humanos como económicos y financieros, organización, área de negocio, líneas de producto, etc.; que dentro del contexto interno de la empresa puedan representar un liderazgo.

Las oportunidades, se explican aquellas posibilidades que la compañía es capaz de aprovechar para sí, o a las que puede acceder dentro del entorno externo, de tal forma que si se consiguen, proporcionan ventajas y fructíferos beneficios.

### ⊕ Análisis CAME

El análisis CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar) es una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que debe de seguirse en una compañía tras haber identificado, mediante un análisis DAFO, cuales son los aspectos clave que caracterizan a una compañía desde la perspectiva externa o del entorno e interna. (Milla Gutiérrez, 2006)

Mientras que el análisis DAFO es bastante conocido y utilizado, aunque a veces de manera incorrecta, el análisis CAME es poco conocido.

El análisis DAFO siempre debe realizarse tras haber completado el análisis DAFO, porque lo que persigue es corregir es corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se derivan del análisis DAFO.

Así, la identificación, en una matriz como la que se presenta a continuación, de las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades de la compañía nos permite identificar cuatro tipos de estrategia:

1.- Las estrategias que combinan fortalezas de la compañía (F) con oportunidades del entorno (O) definen a las estrategias O/F, también denominadas estrategias ofensivas, pues existen oportunidades del entorno junto con fortalezas de la compañía que es necesario aprovechar. Representa la E del CAME (Explotar).

2.- Las estrategias que combinan fortalezas de la compañía (F) con amenazas del entorno (A) definen a las estrategias A/F, también denominadas estrategias defensivas, pues existen amenazas del entorno junto con fortalezas de la

compañía que es necesario mantener. Representa la M del CAME (Mantener).

3.- Las estrategias que combinan debilidades de la compañía (D) con oportunidades del entorno (O) definen a las estrategias O/D, también denominadas estrategias de reorientación, pues existen oportunidades del entorno junto con debilidades de la compañía que requieren de una reorientación de su estrategia. Representa la C del CAME (Corregir).

4.- Las estrategias que combinan debilidades de la compañía (D) con amenazas del entorno (A) definen a las estrategias A/D, también denominadas estrategias de supervivencia, pues existen amenazas del entorno junto con debilidades de la compañía que es necesario afrontar. Representa la A del CAME (Afrontar).

Como puede observarse, la matriz DAFO/CAME es una herramienta muy útil, sencilla de utilizar (no tanto de construir de forma adecuada) y que amplía los horizontes de la dirección de la empresa especificando el tipo de estrategia que debe seguirse en función del análisis realizado.

### ***c. Elección de Estrategia***

#### **⊖ Fase IV: Elección de Estrategias**

##### **5. Formulación Estratégica**

La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles. (Martínez Pedrós & Milla Martínez, 2005, pág. 14)

- ⊕ Estrategias corporativas. La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:
  - ¿En qué negocios deberíamos competir?
  - ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?
- ⊕ Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costos o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.
- ⊕ Estrategias operativas. Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello se utiliza el análisis de la cadena de valor.

#### **d. *Implantación de Estrategias***

La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados. (Martínez Pedrós & Milla Martínez, 2005, pág. 15)

#### **⊖ Fase V: Implantación de Estrategias**

6. Conseguir un control eficaz de la estrategia

Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz.

El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.

#### 7. Crear diseños eficaces

Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.

#### 8. Crear una organización inteligente y ética

Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético.

#### 9. Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias

El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño.

Otro esquema de cómo elaborar el planteamiento estratégico es basado en tres fases: La primera fase comprende el análisis de la situación externa y de la situación interna; y el diagnóstico de la situación. La segunda fase comprende las decisiones estratégicas: sistema de objetivos corporativos y estrategias. Por último, la tercera fase comprende las decisiones operativas. (Ver Figura 2.12)

- ⊖ **Primera Etapa:** análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objetivo de planificación: una corporación, toda la empresa, una unidad de negocio, etc.
- ⊖ **Segunda Etapa:** diagnóstico de la situación, elaborado a partir del DAFO y de la matriz de posición competitiva.
- ⊖ **Tercera Etapa:** sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.
- ⊖ **Cuarta Etapa:** elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.
- ⊖ **Quinta Etapa:** decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control. (CMI)



Figura 2.12 **Esquema de elaboración del Plan Estratégico.**

Sainz de Vicuña Ancín, 2012.

El análisis de la situación interna y externa, el diagnóstico de la situación, la determinación del sistema de objetivos corporativos y la elección de las estrategias constituyen las cuatro primeras etapas y están interrelacionadas. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, pág. 71)

## F. Tipos de Planes Estratégicos



Existen diferentes tipos de planes estratégicos que corresponden al estadio en el que se encuentre cada empresa en cuanto a su experiencia en planificación estratégica. (Ver Figura 2.13)



Figura 2.13 **Tipos de Planes Estratégicos.** Sainz de Vicuña Ancín, 2012.

En cualquier caso, es importante la definición de la estrategia que se seguirá para la consecución de los objetivos planteados. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, pág. 64)

### G. Herramientas del Planeamiento Estratégico

En la elaboración del planeamiento estratégico, se pueden utilizar diversas herramientas, acorde al tipo de plan que se desee realizar. (Ver Figura 2.14)

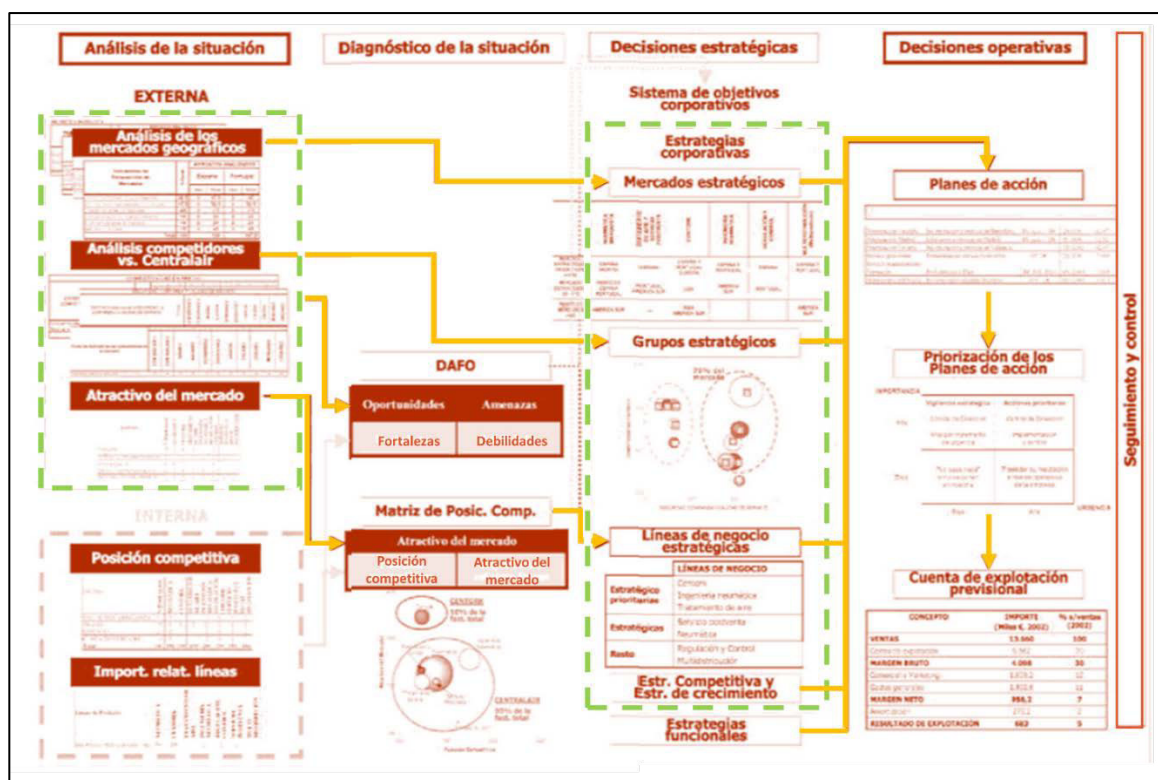


Figura 2.14 **Herramientas del proceso de elaboración de Planes Estratégicos.** Sainz de Vicuña Ancín, 2012.

Es recomendable utilizar solo algunas, ya que puede producir el “efecto empacho”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, pág. 66)

Por último, un instrumento de control de los indicadores que se generan a partir del planteamiento de estrategias, es el Cuadro de Mando Integral. Existen también otros modelos de gestión adoptados mundialmente que pueden ser utilizados para realizar un diagnóstico en la organización, tales como el modelo a la calidad nacional que se basa en el modelo de Malcom Baldrige y tiene un enfoque a toda la organización.

### 2.3.3 Estrategia

## **A. Definición de Estrategia**

La estrategia se puede definir en forma amplia o en forma específica. Para ciertos autores los objetivos son parte de la estrategia, para otros autores ésta se refiere sólo a los medios. (Francés, 2006, pág. 23)

Se han identificado algunas dimensiones esenciales que contribuyen a alcanzar una definición unificada del concepto estrategia. (Hax & Majluf, 2004, pág. 24)

1. La estrategia como un medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos.
2. La estrategia como una definición del campo competitivo de la empresa.
3. La estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos débiles y fuertes internos, a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.
4. La estrategia como una manera de definir tareas de gestión con perspectivas corporativas, de negocios y funcionales.
5. La estrategia como un modelo de decisiones coherente, unificador e integrado.
6. La estrategia como una definición de la contribución económica y no económica que la empresa pretende hacer a sus stakeholders.
7. La estrategia como una expresión del propósito estratégico: exigir la organización.
8. La estrategia como un medio para desarrollar las competencias centrales de la organización.

9. La estrategia como un medio de invertir en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja sostenible.

Desde un punto de vista unificador, la estrategia se convierte en un marco fundamental a través del cual una organización puede simultáneamente afirmar su continuidad vital y facilitar su adaptación a un medio cambiante.

### **B. Niveles de Estrategia**

Es muy habitual dividir en tres niveles la estrategia: estrategia corporativa o de empresa, estrategia competitiva o de negocio y estrategia funcional. (Carrión Maroto, 2007, pág. 41)

La estrategia corporativa considera la empresa en relación con su entorno. Su objetivo es determinar en qué actividades concretas pretende competir la organización. Se relaciona con empresas diversificadas que compiten en diferentes sectores. A este nivel estratégico se debe definir el denominado campo de actividad y las sinergias entre actividades.

La estrategia competitiva se refiere a las decisiones que se toman en un negocio concreto o unidad estratégica de negocio. Se relaciona con la estrategia de una división concreta de la empresa. El objetivo es cómo llegar a tener una posición competitiva superior a la de los competidores, intentando generar capacidades distintivas con el fin último de conseguir ventajas competitivas, sin olvidar las sinergias producidas por la integración entre áreas funcionales.

La estrategia funcional persigue la optimización de recursos y capacidades dentro de cada área funcional. Busca la creación de

capacidades distintivas y sinergias entre áreas funcionales. Deben estar alienadas con las estrategias de negocio.

### **C. Tipos de Estrategia**

La clasificación que a continuación se presenta es bajo dos criterios básicos: el enfoque competitivo de Michael Porter y el enfoque de crecimiento de F.J. Maqueda.

#### **a. *Estrategias Competitivas Genéricas***

Las estrategias competitivas genéricas se definen como el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que la empresa implementa para enfrentar las cinco fuerzas competitivas y así, poder obtener un rendimiento mayor a la inversión realizada.

Estas estrategias se denominan genéricas porque las puede utilizar cualquier empresa de negocios, sin importar su tipo o tamaño, e incluso organizaciones sin fines de lucro. (Hunger, Thomas, & Wheelen, 2007, pág. 145)

Entendido como las cinco fuerzas competitivas: a los competidores actuales, competidores potenciales, productos o servicios sustitutos, proveedores y compradores. En forma amplia se consideran 3 estrategias genéricas:

#### **⊖ Liderazgo en costo**

Esta estrategia consiste en alcanzar el liderazgo en costos a través de la puesta en práctica de políticas funcionales que aseguren una producción eficiente de grandes volúmenes, elevada participación en el mercado, acceso favorable a las

materias primas y una reducción de costos en las áreas funcionales.

#### ⊖ Diferenciación

Esta estrategia diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en el sector se perciba como único. Las formas en que se logra son muy diversas: la tecnología, las características, el servicio al cliente, su red de distribución. Es necesario precisar que la estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, si no que constituye el principal objetivo estratégico.

#### ⊖ Enfoque o concentración

Esta estrategia genérica se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; en contraste con las anteriores estrategias, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado en particular.

### **b. Estrategias de Crecimiento**

Este tipo de estrategias busca maximizar las utilidades a largo plazo, crecimiento en ventas, instalaciones, tecnología y otras áreas. Las estrategias de crecimiento son:

#### ⊖ Estrategias Integrativas

Estas se enfocan en el crecimiento de la empresa en forma vertical, obteniendo una ventaja competitiva a costa de sus proveedores. Se divide en dos clases:

##### 1. Integración hacia delante

Su objetivo es obtener la propiedad o un mayor control sobre sus distribuidores. Ej.: una empresa que compra una flota de camiones para distribuir sus productos.

##### 2. Integración hacia atrás

Lograr un mayor control sobre sus proveedores. Ej.: un supermercado instala su propia granja porcina, para producir la carne que venderá.

#### ⊖ Estrategias Intensivas

Al igual que las anteriores buscan el crecimiento de la empresa, pero en forma horizontal.

Estas estrategias son:

##### 1. Penetración en el mercado

Se deben de hacer esfuerzos para una mayor penetración en el mercado de los productos actuales. Ej.; campañas publicitarias y promoción para un producto o servicio.

##### 2. Desarrollo del mercado

La penetración de productos actuales a nuevos mercados. Ej.; un restaurante abre otro similar en otra ciudad.

##### 3. Desarrollo de producto

Se busca elevar los niveles de venta mejorando o modificando el producto actual. Ej.: un fabricante de zapatos lanza un nuevo estilo.

#### **c. Estrategias Diversificadas**

Este tipo de estrategia busca aumentar el rendimiento de la empresa a través de la diversificación del producto o servicio. Existen 3 estrategias:

#### ⊖ Diversificación concéntrica

Es cuando una empresa agrega un producto relacionado con el giro actual del negocio. Ej.: un banco adquiere una compañía de seguros.

⊖ Diversificación por conglomerado

Consiste en añadir nuevos productos que no están relacionados con el giro normal de la empresa. Ej.; un fabricante de cosméticos, adquiere una línea de alimentos.

⊖ Diversificación horizontal

Busca añadir productos no relacionados a sus clientes actuales. Ej.; un fabricante de botellas de vidrio que agrega a la producción envases de plástico.

**d. Otras Estrategias**

⊖ Asociaciones

Cuando dos o más empresas se unen para trabajar en un proyecto de mutuo beneficio.

⊖ Reducción

Es la reestructuración de una empresa mediante la reducción de costos, para poder recuperar su competitividad.

⊖ Desposeimiento

Esta estrategia se refiere a la venta de parte de la organización.

⊖ Liquidación

Se refiere a la venta de todos los activos de una empresa por motivo de quiebra.

⊖ Combinación

Es cuando una organización por circunstancias propias, sigue dos o más estrategias simultáneamente.

**2.3.4 Mejora Continua**

**A. Definición de Mejora Continua**



La mejora continua es una estrategia empresarial utilizada para elevar el desempeño de los procesos y consecuentemente la satisfacción de los usuarios. (Bonilla, Díaz, Kleeberg, & Noriega , 2010, pág. 23)

Existen dos componentes principales para el logro de la mejora continua: el monitoreo y el ajuste. El monitoreo es acerca de la medición y el rastreo. Nosotros medimos lo que importa y rastreamos su progreso. El ajuste es acerca del cambio. Nosotros usamos la retroalimentación obtenida en nuestra etapa de monitoreo para promover y facilitar el cambio deseable. (Guerra-López, 2007, pág. 193)

### **B. Técnicas para la Mejora Continua**

Existen diversas técnicas para implementar la mejora continua en las organizaciones, entre las cuales resaltan el programa de las cinco “S”, la mejora continua Kaizen y la mejora a través del enfoque Six Sigma.

### **C. Herramientas de la Mejora Continua**

Entre las diversas herramientas se encuentran: Lista de Chequeo, Brainstorming, Votación Múltiple, Matrices, Registro de Datos, Encuestas, Gráficos de Control, Flujogramas, Gráfico de Pareto, Ishikawa, Dispersión, Coste-Beneficio, Campo de Fuerzas, Plan de Acción, Histograma, Diagrama de Flechas, Diagrama de Afinidad, Interrelación, Gráficos Radar y Estratificación.

## **2.4 Marco Conceptual**

- ⊖ Administración estratégica.- es el proceso de administrar el desarrollo de las estrategias para logros y objetivos de la empresa, mediante, el planeamiento estratégico.
- ⊖ Alta dirección.- persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.
- ⊖ Anuncio, aviso o elemento publicitario.- se denomina así al mensaje publicitario que incluye la estructura o elemento físico portador del mismo, incluyendo también, en esta definición a los anuncios pintados o pegados a un parámetro que sean ubicados en el interior o exterior.
- ⊖ Anunciante.- persona natural o jurídica en cuyo beneficio se elabora el mensaje publicitario.
- ⊖ Balanced scorecard.- llamado también como el cuadro de mando integral, propuesto por Robert Kaplan y David Norton, para quienes el balanced scorecard (BSC) es un modelo de gestión estratégica, que traduce las estrategias en objetivos operativos, constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y comportamientos a través de indicadores establecidos y estratégicamente alineados.
- ⊖ Benchmarking.- proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos internos de los competidores. Así como comparar las capacidades de una organización con la de su competencia.
- ⊖ Cadena de valor.- el valor que una compañía crea se mide por la cantidad de compradores dispuestos a pagar por un producto o servicio.
- ⊖ Competitividad.- capacidad de competir. Rivalidad para la consecución de un fin.
- ⊖ Contaminación visual.- es el fenómeno mediante el cual se ocasionan impactos negativos en la percepción visual, por el abuso de ciertos elementos que alteran la estética o imagen del paisaje urbano.
- ⊖ Control estratégico.- el control estratégico nos permite medir el nivel de cumplimiento de los planes empresariales y en función a esto, efectuar ajustes o tomar medidas correctivas de ser el caso.

- ⊖ Cultura estratégica.- comprende el conocimiento y la capacitación respecto a la importancia y desarrollo de los planes estratégicos por parte de los diferentes niveles de la organización, buscando crear una filosofía de cultura estratégica, enmarcada en valores.
- ⊖ Cultura organizacional.- es la agrupación de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una organización que afectan la forma como se desarrollan los negocios; así como, el comportamiento de los empleados.
- ⊖ Diagnóstico de la empresa y su entorno.- es el análisis que nos permite determinar su situación actual, en función, a sus recursos materiales, financieros y recursos humanos; así como, determinar sus fortalezas y debilidades propias. Del mismo modo, se deben analizar su entorno tales como: el aspecto económico, social, tecnológico, políticas de gobierno, proveedores, clientes, competencia entre otros, que permite determinar sus oportunidades y amenazas.
- ⊖ Eficacia.- Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- ⊖ Eficiencia.- Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados
- ⊖ Estrategia.- es el camino o mecanismo, a través, del cual la organización pretende cumplir con sus objetivos y misión planteados. Esto, comprende la determinación y selección del mejor de un conjunto de alternativas.
- ⊖ Estrategia corporativa.- es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas políticas, y planes esenciales para conseguir dichas metas que a nivel corporativo traza la empresa.
- ⊖ Estrategia funcional.- son estrategias trazadas por cada área o gerencia de la empresa, a fin de lograr sus objetivos y metas. La estrategia funcional deberá ser coherente a la estrategia corporativa.
- ⊖ Factores claves de éxito.- son variables o factores que hacen competitiva la industria específica y son decisivos para tener éxito en el sector industrial al que se pertenece y estos factores pueden ser: calidad, tecnología, precio, entrega oportuna, rendimiento, garantía,

publicidad y otros. Estos factores claves de éxito hacen competitiva a la empresa.

- ⊖ Gestión empresarial.-es la actividad o conjunto de actividades, acciones o medidas que toma la empresa para alcanzar sus objetivos. Así mismo comprende el manejo eficiente, eficaz y económico de sus recursos (recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, mercadológicos y otros)
- ⊖ Liderazgo estratégico.- el liderazgo estratégico es la capacidad de articular una visión estratégica y la habilidad de motivar a los demás en participar en esta visión.
- ⊖ Mensaje Publicitario.- El texto, leyenda o forma de representación visual grafica que utiliza una persona natural o jurídica, pública o privada en ejercicio de una actividad legalmente reconocida con la finalidad de divulgar, difundir , promocionar o identificar marcas, denominaciones, actividades profesionales, servicios comerciales, mercantiles o industriales, bienes, productos, derechos, obligaciones, expresiones religiosas y organizaciones sociales.
- ⊖ Misión - nace con el proceso de constitución de una empresa que crea la misión del negocio, que involucra cuál será su campo de acción, su responsabilidad social, enunciando sus actividades a desarrollar y de la clase de organización que aspira ser. La misión responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? Y ¿quiénes somos? Trata de proporcionar a los stakeholders la claridad sobre el propósito global de la organización.
- ⊖ Negocio.- es conocer con exactitud y claridad la actividad empresarial o negocio respondiendo a las preguntas ¿cuál es nuestro negocio? ¿cuál será? ¿cuál debería ser? Las respuestas a estas interrogantes varían dependiendo si la organización.
- ⊖ Objetivos estratégicos.- puede ser a mediano y largo plazo, especifican los resultados que la organización desea alcanzar, a través, de la ejecución de su misión y son coherentes a las políticas establecidas. Estos objetivos pueden estar orientados a la rentabilidad, mercados, productividad, recursos, investigación e

innovación, servicios a los clientes, calidad de los servicios, bienestar del personal y otros

- ⊖ Planeación.- es el proceso de establecer objetivos y metas a futuro, buscando el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.
- ⊖ Políticas estratégicas.- son los lineamientos generales, orientadores de la acción que delimitan el campo dentro del cual se establecen los objetivos y se seleccionan e implementan las estrategias.
- ⊖ Publicidad Exterior.- Es la actividad que se realiza por medio de anuncios, avisos o elementos publicitarios cuya área de exhibición son visibles desde la vía pública y cuyo mensaje.
- ⊖ Satisfacción del cliente.- Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- ⊖ Sistema de gestión.- Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos sistema de gestión de la calidad.
- ⊖ Stakeholders.- comprende a todos los interesados en la organización que pueden ser internos y externos tales como: empleados, funcionarios, propietarios, proveedores, clientes, instituciones financieras, sociedad, gobierno, entre otros.
- ⊖ Valores es una filosofía de vida de la organización basada en principios y forman parte de la cultura de la empresa. La práctica de los valores orienta a la ejecución exitosa de los planes empresariales y el desarrollo de la empresa. Es utilizada en la gestión de muchas empresas la administración por valores.
- ⊖ Ventajas competitiva.-la ventaja competitiva proviene de la habilidad para mantener en competencia disminuyendo costos mediante la alta eficiencia, el firme suministro de productos o servicios de alta calidad, y la correcta e inmediata respuesta a las necesidades del cliente.
- ⊖ Visión.- es la percepción futura de un negocio encaminado al crecimiento y desarrollo de la empresa. La visión responde a la pregunta ¿qué queremos ser? La visión es la expresión de las aspiraciones de la organización, de lo que desea ser en el futuro.

## **2.5 Marco Legal**

Respecto al marco legal, existen algunas restricciones dado el sector al que pertenece la empresa, es por ellos que se describen algunas normas que tienen incidencia en la organización.

En el año 2007 se publicó la ordenanza N° 1094 de la Municipalidad de Lima Metropolitana, que regula la utilización de los espacios publicitarios en vías públicas y en propiedades privadas de la ciudad de Lima.

A raíz de ello, a mediados del 2008 se crea la Asociación Peruana de Empresas de publicidad exterior (APEPEX), la cual se encarga de coordinar la adecuación de todas las empresas de publicidad exterior a la nueva ordenanza municipal. Sin embargo, APEPEX no congrega a las dos líderes del mercado de publicidad exterior.

## CAPITULO 3

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Cuando se refiere a metodología comprende el conjunto de aspectos operativos que se tienen en cuenta para realizar un estudio. En la investigación científica han predominado tres métodos básicos: inducción, experimentación y análisis y síntesis. (Bernal Torres, 2006, pág. 55)

#### 3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación sobre la relación entre Liderazgo, Planeamiento Estratégico y Mejora Continua es una investigación *de campo y exploratoria*, ya que se puede formular una hipótesis y desarrollar un marco de referencia teórico y práctico.

También es *descriptiva*, dado que se refieren hechos que ocurren en una pequeña empresa, identificando diferentes elementos y componentes, y su interrelación.

Por último, es una investigación *explicativa* puesto que se orienta a la comprobación de hipótesis y a la explicación de una fase previa de descripción y está a su vez de un conocimiento exploratorio.

### 3.2. Nivel de la Investigación

En el desarrollo de la investigación, se aplicaron los niveles *exploratorio* dado que se recolecta información para reconocer, ubicar y definir los problemas a investigar; *descriptivo*, al recabar información para conocer las relaciones y aspectos importantes del objeto de estudio; *explicativo* ya que se busca conocer los factores causales que explican el problema de investigación y *correlacional*, al medir el grado de relación entre dos o más variables.

### 3.3. Método de la Investigación

El método de investigación que se emplea al inicio del estudio es el de observación, debido a que se perciben las características y desarrollo de actividades del objeto de estudio. Luego se utiliza el método inductivo, dado que se “parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general” (Bernal, 2010, pág. 59). Por último, se emplea el método analítico que se utiliza para la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad del estudio para estudiarlas en forma individual; y el método sintético para relacionar los elementos componentes del problema y crear explicaciones a partir de su análisis.

Las técnicas de recolección de la información empleadas se obtienen por fuentes primarias y secundarias. Por fuentes primarias se realizaron entrevistas y cuestionarios a los colaboradores, clientes y proveedores. Por



fuentes secundarias se obtuvo información mediante documentos, textos, revistas, publicaciones periodísticas e información vía internet.

### 3.4. Diseño de la Investigación




El diseño de la investigación es de tipo transversal, con énfasis en la descripción y correlación de las variables que conforman la hipótesis planteada.

Los diseños de investigación transversal se basan en recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia en un momento dado.

El énfasis en la descripción tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas una o más variables y proporcionar su descripción.

Este diseño también busca establecer la correlación entre las variables planteadas en la hipótesis. (Ver Cuadro 3.1)

**Cuadro 3.1 Correlación de Variables**

$X_1$		$Y_1$	X: Liderazgo y Planeamiento Estratégico Y: Mejora Continua
$X_2$		$Y_2$	
$X_k$		$Y_k$	

Fuente: Elaboración Propia

El diseño de la investigación comprende cinco partes:

- I. Etapa de Recolección de datos: mediante los cuestionarios (Ver Anexo N° 02) y entrevistas a profundidad.
- II. Etapa de Revisión: la información recopilada se analiza en base al Modelo de excelencia en la Gestión del Premio a la Calidad de Perú, para una autoevaluación.
- III. Etapa de Puntuación: basada en los lineamientos del Modelo de excelencia en la Gestión del Premio a la Calidad de Perú, con la cual se establece la línea base.
- IV. Etapa de Medición de indicadores de Gestión.
- V. Etapa de Propuesta de Mejora.

### **3.5. Población y Muestra**

#### **3.5.1 Población de estudio**

La población de estudio la comprenden los principales grupos de interés de la empresa Ariana Publicidad SAC, la cual pertenece al rubro de Publicidad Exterior y se dedica a la comercialización de espacios publicitarios en Lima y provincias.

El impacto del Liderazgo y Planeamiento Estratégico se ve reflejado mayormente en tres grupos interés: clientes, proveedores y colaboradores; siendo un total de 86 personas. (Ver Cuadro 3.2)

Cuadro 3.2 **Distribución de Grupos de Interés**

GRUPOS DE INTERÉS	TIPO	CANTIDAD
Clientes	Agencia como intermediarios	41
	Empresas	9
Proveedores	Útiles de oficina	1
	Tintas	1
	Banner	1
	Ferretería	3
Colaboradores	Área de Ventas	4
	Área de Producción	16
	Área Administrativa	10
Total		86

Fuente: Elaboración Propia

### 3.5.2 *Tamaño de la Muestra*

La muestra se hallará en base a la población descrita en el punto anterior. Según el cálculo de n de una población finita es:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{i^2 \times (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

⊖ Donde:

$Z_{\alpha}$  = nivel de confianza 95%       $Z = 1.96$

n = Población = 86 personas

P = 0.9 Probabilidad de éxito

$Q = 0.1$  Probabilidad de fracaso

$i = 5\%$  error

⊖ Realizando los cálculos:

$$n = 42$$

Dados los diferentes grupos de interés la distribución se realiza en forma equitativa para hallar una muestra por cada grupo. (Ver cuadro 3.3)

**Cuadro 3.3 Distribución de la muestra**

GRUPOS DE INTERÉS	NÚMERO TOTAL	MUESTRA POR ÁREA
Cientes	50	24
Proveedores	6	3
Colaboradores	30	15
Total	86	42

Fuente: Elaboración propia

### 3.6 Técnica de recolección de datos

Las técnicas de recolección permiten obtener información válida y confiable para el propósito de la investigación. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos de análisis cualitativo y cuantitativo, efectuado a través de cuestionarios, entrevistas, información estadística, análisis documental, observación y trabajo de gabinete.

### **3.6.1 Método Cuantitativo**

Este método cuantitativo se realizó a través de datos numéricos, constituyéndose por un cuestionario, entrevistas y procesamiento de la información con herramientas estadísticas.

Para el análisis cuantitativo se usaron diferentes programas aplicativos estadísticos tales como el SPSS y Microsoft Excel. Para el análisis de la información se utilizó la Prueba Estadística de la Correlación de Spearman y la Prueba t de Student para la contrastación de la hipótesis de la investigación.

### **3.6.2 Método Cualitativo**

|

El método cualitativo en el desarrollo de esta investigación fue utilizado para determinar el modo en que ocurren los procesos de planificación y la percepción del liderazgo dentro de la organización. Para ello, se realizaron métodos de investigación comparativos en el caso de analizar y sintetizar diferencias y similitudes; asimismo utiliza el método descriptivo para evaluar ciertas características de una situación particular dentro de un periodo de tiempo.

## **CAPITULO 4**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1 Presentación y análisis de la Organización**

##### **4.1.1 *Perfil Organizacional***

Ariana Publicidad SAC es una pequeña empresa peruana que brinda servicios de publicidad exterior, comercializando espacios publicitarios en Lima y en las principales ciudades de nuestro país, identificando lugares estratégicos para llegar al público objetivo. Su nombre comercial y la denominación con la que se le conoce en el mercado es Publimovil.

La empresa se constituyó el 02 de octubre del 2002, con un capital social de S/. 30,000 nuevos soles. Los primeros paneles que se instalaron fueron en la Panamericana Sur para satisfacer la campaña de verano.

A inicios del año del 2005 incursionaron en el interior del país, instalando paneles en las principales ciudades del país: Piura, Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Tacna, Juliaca y Cusco. En octubre del mismo año, alquilaron espacios publicitarios en el interior de los aeropuertos del norte: Piura,

Trujillo, Chiclayo y en la zona sur: Arequipa, Tacna, Juliaca, Cusco. En el año 2006, la empresa tenía 12 paneles unipolares doble cara en la panamericana sur y 24 paletas en el interior del Boulevard Ibiza. En octubre del mismo año, instalaron cajas de luz en los aeropuertos de Talara, Tumbes, Iquitos, Ayacucho, Tarapoto y Cajamarca.

A partir del año 2007, se inició la expansión a la ciudad de Lima Metropolitana, teniendo en la actualidad ubicaciones en el contorno del Jockey Club, en la Av. Raúl Ferrero, Av. Javier Prado, Av. La Marina, Av. Del Ejército, Av. Benavides entre otros. Asimismo, se incursionó a finales del 2007 en los mercados de provincias, habiendo instalado paneles de gran formato en las ciudades de Piura, Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Tacna, Cuzco y Juliaca.

En estos último años, la empresa sigue en constante crecimiento y siempre orientándose en la búsqueda de nuevas opciones de publicidad exterior. El desarrollo de la presentación de la organización se basa en el Perfil Organizacional del Modelo de Excelencia en la Gestión.

## **A. Ambiente Organizacional**

### **1. Oferta de Productos**

Los principales productos que ofrece la empresa son cuatro: torres unipolares, tótems, paneles y minipolares. (Ver Figura 4.1)



Figura 4.1 **Productos de Ariana Publicidad.** Elaboración Propia.

La importancia de cada uno de estos productos es vital para la existencia de la organización, por lo que la empresa se esfuerza en cumplir por los requerimientos de los clientes, en respuesta a la necesidad de publicitar los diferentes productos y servicios de las principales empresas de nuestro país.

La distribución de los servicios es según el acuerdo con el cliente, según el tamaño y diseño del producto. El producto final es la exhibición de la lona en la estructura publicitaria.

## 2. Visión y Misión

Ariana Publicidad tiene como visión:

*“Ser una organización innovadora de crecimiento continuo y rentable, líder de publicidad indoor y outdoor en el Perú, comprometida en brindar un servicio eficaz, orientado a satisfacer las necesidades de publicidad de nuestros clientes.”*

Mientras que su misión es:

*Satisfacer las necesidades de comunicación de los anunciantes, ofreciéndoles ubicaciones estratégicas e impresiones con tecnología de punta, el mejor servicio previo y posterior a la venta, garantizando así su lealtad y la generación de mejores negocios, a través de la capacitación permanente y satisfacción laboral de nuestros colaboradores.*



La alta dirección de la empresa promueve el cumplimiento del compromiso con los clientes, para el garantizar el constante crecimiento de la empresa.

### 3. Perfil del Personal

La organización no encuentra con un perfil de personal definido, se toman como referencias los valores básicos de las personas, como responsabilidad y ética. A su vez, la organización divide al personal en áreas: administración, comercial y producción. (Ver Figura 4.2)

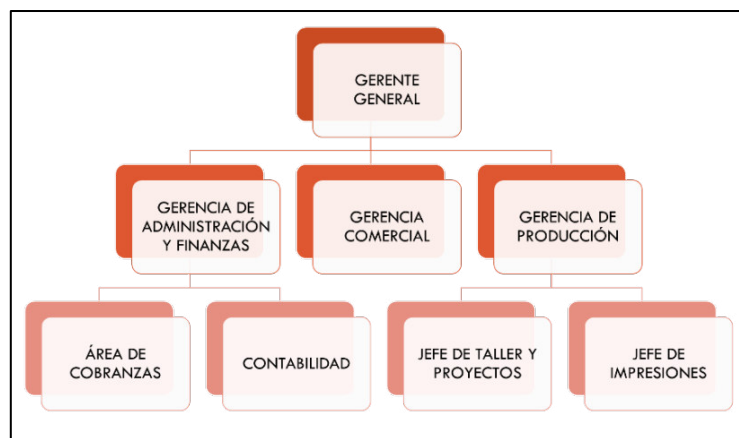


Figura 4.2 **Organigrama de Ariana Publicidad.** Elaboración Propia.

Dentro de las áreas el personal se distribuye según sus niveles educativos: Superior universitario, estudios universitarios, técnico superior y técnico. (Ver Figura 4.3)

N°	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	PRIMER NOMBRE	SEXO	NIVEL SALARIAL	NIVEL PROFESIONAL	AREA DE TRABAJO	EDAD
1	CARDENAS	CHAMANA	JULIO	M	NIVEL 6	SUPERIOR UNIVERSITARIO	ALTA GERENCIA	57
2	REYES	AGUILAR	MARIA	F	NIVEL 6	TECNICO SUPERIOR	ALTA GERENCIA	61
3	VERANO	ARANZAEZ	ELSA	F	NIVEL 6	SUPERIOR UNIVERSITARIO	ALTA GERENCIA	61
4	SARRIA	LOPEZ DE CASTILLA	PABLO	M	NIVEL 7	SUPERIOR UNIVERSITARIO	ALTA GERENCIA	41
5	PISCONTE	CUYA	MIRTHA	F	NIVEL 7	SUPERIOR UNIVERSITARIO	ALTA GERENCIA	48
6	CORREA	SOIFER	JEFERSON	M	NIVEL 1	E. UNIVERSITARIO	VENTAS	26
7	ESCALANTE	CRUZ	LAURA	F	NIVEL 1	E. UNIVERSITARIO	VENTAS	22
8	CERNA	RODRIGUEZ	SUSANA	F	NIVEL 2	E. UNIVERSITARIO	VENTAS	60
9	CHACON	SALAZAR	ADA	F	NIVEL 3	TECNICO	VENTAS	20
10	FLORES	CHAVESTA	JULIO	M	NIVEL 3	TECNICO SUPERIOR	ADMINISTRATIVO	31
11	RAFFO	EGUILUZ	CECILIA	F	NIVEL 3	TECNICO.SUPERIOR	ADMINISTRATIVO	23
12	CHACON	SALAZAR	JOSE	M	NIVEL 3	E. UNIVERSITARIO	ADMINISTRATIVO	23
13	GONZALES	YAÑE	ESTEBAN	M	NIVEL 5	E. UNIVERSITARIOS	ADMINISTRATIVO	39
14	DAVILA	VELARDE	CARLA	F	NIVEL 7	E. UNIVERSITARIOS	ADMINISTRATIVO	41
15	BENITES	ROJAS	MARCO	M	NIVEL 4	TECNICO	PRODUCCIÓN	41
16	BOTTINO	TORRES	CARLOS	M	NIVEL 3	TECNICO	PRODUCCIÓN	69
17	CABRERA	AGUILAR	CHRISTIAN	M	NIVEL 2	TECNICO	PRODUCCION	29
18	CALDERON	PEREYRA	CESAR	M	NIVEL 1	TECNICO	PRODUCCION	23
19	CASTILLO	JAVIER	JORGE	M	NIVEL 4	TECNICO	PRODUCCIÓN	51
20	DAVAN	CHUQUIMANGO	ALVARO	M	NIVEL 3	TECNICO	PRODUCCIÓN	30
21	DULANTO	CASANOVA	GERARDO	M	NIVEL 3	TECNICO	PRODUCCIÓN	59
22	LLONTOP	DE LA CRUZ	JOSE	M	NIVEL 5	TECNICO	PRODUCCION	23
23	MIRANDA	MARCOS	JORGE	M	NIVEL 2	TECNICO	PRODUCCION	23
24	OYAGUE	ESPINOZA	ANTHONY	M	NIVEL 4	TECNICO SUPERIOR	PRODUCCION	23
25	OYAGUE	LEVANO	WALTER	M	NIVEL 2	TECNICO	PRODUCCIÓN	45
26	OYAGUE	ESPINOZA	MAHYRA	F	NIVEL 1	TECNICO	PRODUCCION	18
27	PLACENCIA	BORJA	JOHAN	M	NIVEL 2	TECNICO	PRODUCCION	22
28	SECLÉN	LLONTOP	VICTOR	M	NIVEL 2	TECNICO	PRODUCCION	25
29	SERRANO	RECUAY	DAVID	M	NIVEL 3	TECNICO	PRODUCCION	25
30	VARGAS	VILLANUEVA	RAFAEL	M	NIVEL 3	TECNICO	PRODUCCION	23

Figura 4.3 **Cuadro de Asignación de Personal.** Elaboración Propia.

El total de colaboradores de la empresa es 30 personas, las cuales no cuentan con un manual de organización y funciones, un reglamento interno de trabajo y un manual de procedimientos que guía sus labores diarias, sin embargo existe un esquema de trabajo que es guiado por las gerencias.

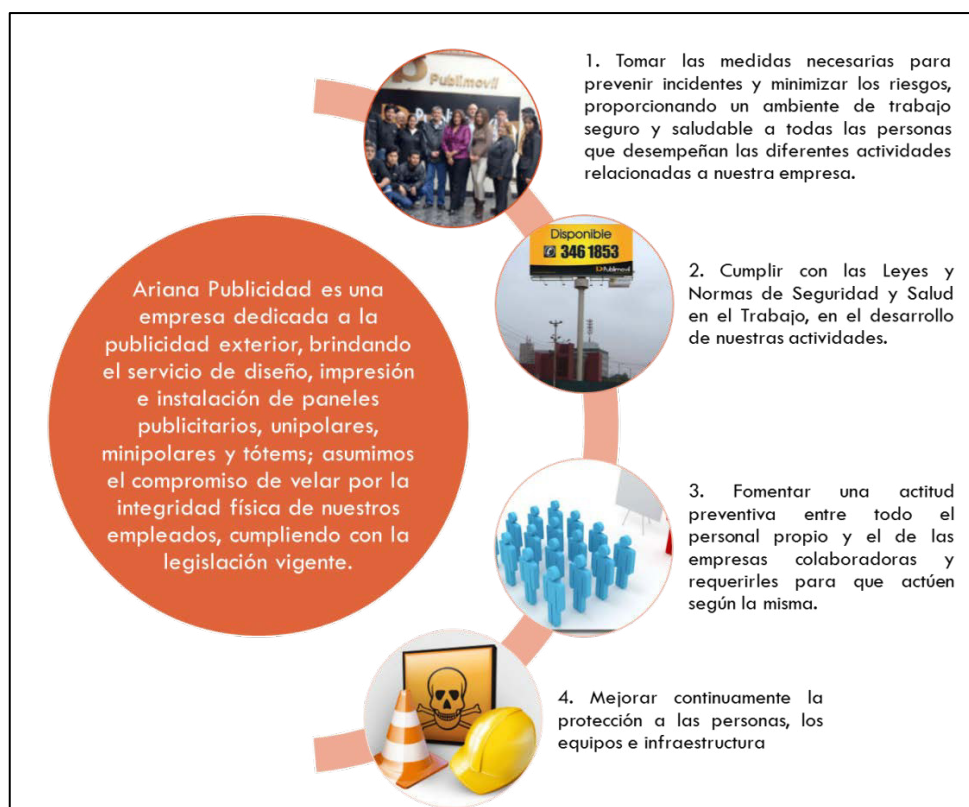


Figura 4.4 **Política de Seguridad y salud en el trabajo.** Elaboración Propia.

El total de trabajadores se encuentra en planilla y cuentan con todos los beneficios de ley. En el caso del área de producción, dado el riesgo de accidentes en el proceso de instalación de lonas, existen Políticas de Seguridad y Salud en el trabajo, un Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo y un Plan anual de Seguridad y Salud en el trabajo. (Ver Figura 4.4)

#### 4. Capital

Las principales instalaciones, equipos y tecnologías de Ariana Publicidad son: las estructuras publicitarias (Ver Figura 4.5), en equipos la organización cuenta con dos máquinas DGI para la impresión de gigantografías y con equipos de cómputo para el área administrativa.

UBICACIÓN	UNIPOLARES		PANEL SIMPLE		ADOSADO	BACK LIGHTS	VALLAS		TOTAL	
	ELEMENTO	CARAS	ELEMENTO	CARAS			ELEMENTO	CARAS	ELEMENTO	CARAS
LIMA METROPOLITANA	14	28	9	10	0	0	11	71	34	109
LIMA METROPOLITANA (1)	3	6							3	6
PANAMERICANA SUR	12	24	2	2					14	26
PANAMERICANA SUR (1)	2	4							2	4
PROVINCIAS			5	6					5	6
AEROPUERTOS			4	4	4	9			17	17
TOTAL ELEMENTOS	31	62	20	22	4	9	11	71	75	168

Figura 4.5 **Cantidad de estructuras publicitarias.** Elaboración Propia.

## 5. Requerimientos regulatorios

En el ámbito de la publicidad exterior el marco legal que rigen las actividades realizadas, lo aplican las Municipales distritales y provinciales, las cuales otorgan los permisos y efectúan los cobros correspondientes. En el ámbito laboral, la empresa se rige por la Ley de Seguridad y Salud en el trabajo y por el régimen laboral de la actividad privada.

## B. Ambiente Organizacional

### 1. Estructura Organizacional

Ariana Publicidad está constituida como una sociedad anónima cerrada. Los órganos de gobierno los conforman la Junta General de Accionistas y la Gerencia, quienes coordinan todas las inversiones de la empresa.

### 2. Clientes y partes interesadas

Los requisitos y expectativas de los clientes en el mercado local (Ver Figura 4.6), se expresan en un buen servicio, eficiencia y calidad en los materiales que se emplean, en la colocación de todos los productos que brinda la empresa.



pintura esmalte, la instalación del sistema eléctrico y el cableado en general, y la instalación de la lona publicitaria.

- ⊕ Impresiones, que elabora la prueba de color de las gigantografías a instalar, la impresión de la misma y el termo sellado, a fin de dejarla lista para su instalación final.
- ⊖ Área administrativa que se encarga de la documentación y ventas de la organización.

Para estas áreas, es necesario una variedad de proveedores los cuales se han dividido en seis grupos: banner, librería, tintas, sistema eléctrico, fierros y ferretería. (Figura 4.8)

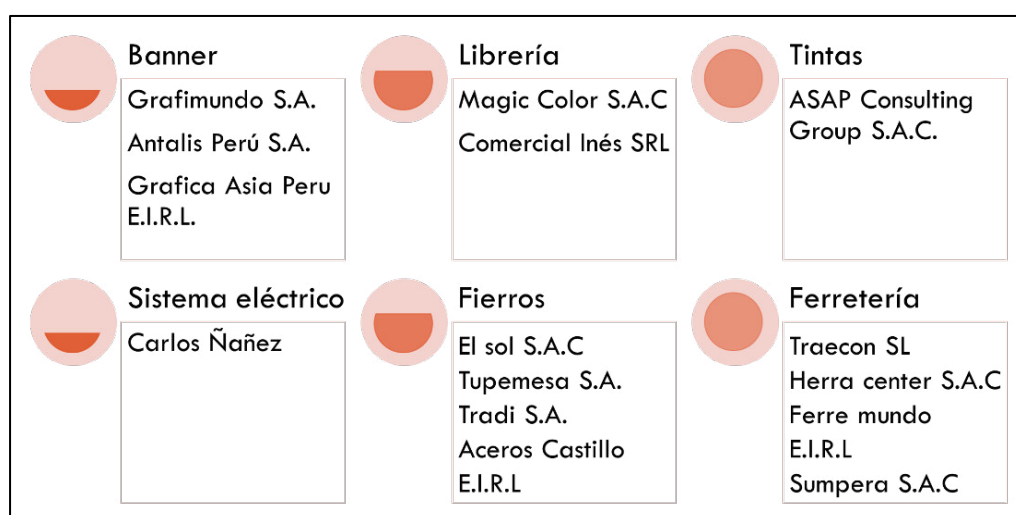


Figura 4.8 **Proveedores.** Elaboración Propia.

## C. Ambiente Competitivo

### 1. Posición Competitiva

Según un estudio interno, de acuerdo al número de infraestructuras publicitarias en Lima de empresas legales, la empresa tiene una participación aproximada de 3.73%, al contar con 168 caras publicitarias y el mercado global en la ciudad de Lima es de 4500 caras según los estudios de SME Monitor.

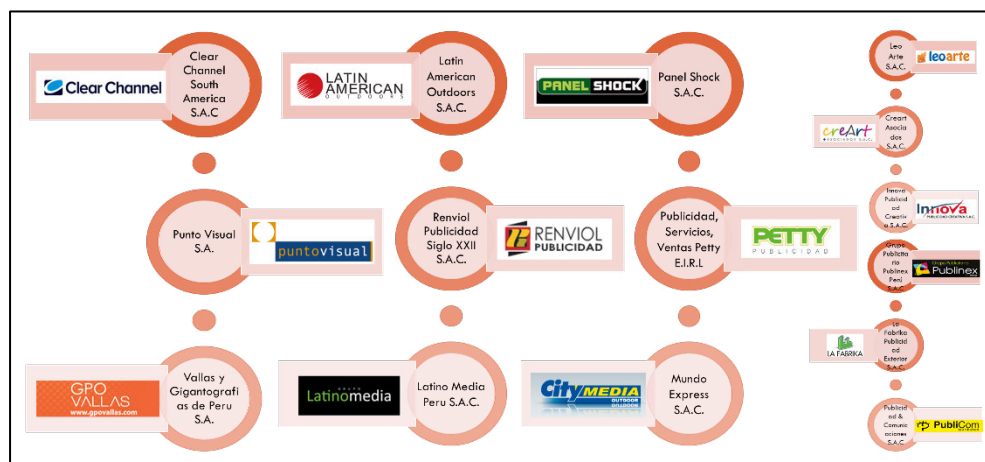


Figura 4.9 **Principales Competidores.** Elaboración Propia.

En el mercado existen más de 20 empresas dedicadas al área de publicidad exterior. Siendo los líderes en el mercado Punto Visual y Clear Channel, la primera es una empresa nacional y la segunda una trasnacional; las cuales tienen más de 30 años en el mercado nacional y un gran volumen de ventas. (Ver Figura 4.9)

También, se encuentran algunas pequeñas empresas que son los competidores directos, como el caso de Petty Publicidad y Efectimedios y también han aparecido nuevos competidores, con grandes capitales y captación de buenas ubicaciones, como Best Spot y el grupo Vallas.

Por último, se han incrementado el número de competidores informales que están superando la cantidad de ubicaciones estratégicas, por no haber una legislación clara de los gobiernos locales.

## 2. Cambios en la Competitividad

Un cambio clave que influyó en la posición competitiva de la organización fue el aspecto legal, específicamente la ordenanza N°

1094 de la Municipalidad de Lima Metropolitana que fue publicada en el año 2007. Esta norma, regula la utilización de los espacios publicitarios en vías públicas y en propiedades privadas de la ciudad de Lima; lo que trajo consigo cambios en el proceso de construcción de estructuras publicitarias.

Ante esta situación y para contrarrestar la informalidad de nuevos competidores, se crea la Asociación Peruana de Empresas de publicidad exterior (APEPEX), la cual se encarga de coordinar la adecuación de todas las empresas de publicidad exterior a la nueva ordenanza municipal. La directiva está conformado por representantes de las empresas Clear Channel, Ariana Publicidad (Publimovil) y Grupo Vallas; siendo integradas a la fecha por casi 15 empresas.

Por último, otro factor de influencia en el rubro que afecta directamente a la empresa, es el aumento de la tecnología y la aparición de elementos digitales, conformados por estructuras metálicas y paneles digitales, lo que demanda un costo de producción elevado.

### 3. Datos comparativos

La fuente de información obtenida es de SME Monitor, organización que realizar estudios del rubro. Existen otras empresas que prestan este servicio pero los costos de la información son elevados. (Ver Figura 4.10)





Figura 4.10 Aspectos que influyen en la competitividad.

Elaboración Propia.

## D. Contexto Estratégico

Los principales desafíos de la empresa, según la alta dirección son:

- ⊖ Ser innovadores y desarrollar productos y servicios con valor agregado para seguir creciendo.
- ⊖ Promover productos y servicios de publicidad que no dañen el medio ambiente, contribuyendo a la creatividad de la población.
- ⊖ Atraer, retener y gestionar el talento en un grato ambiente organizacional.
- ⊖ Mejorar la satisfacción de los clientes y partes interesadas.

Para hacer frente a estos desafíos, la empresa se encuentra fortaleciendo su equipo humano y se encuentra en una búsqueda constante de innovación.

## E. Sistema de Mejora del Desempeño

Ariana Publicidad no cuenta con un sistema de mejora de desempeño desarrollado a todo nivel.

#### **4.1.2 Diagnóstico de la Organización**

La organización Ariana Publicidad SAC es analizada bajo los dos primeros criterios de los Modelos de Excelencia en la Gestión: Liderazgo y Planeamiento Estratégico.

##### **A. Liderazgo**

El alcance del liderazgo en la organización se midió utilizando las herramientas del Modelo de Excelencia en la Gestión, básicamente se desarrolló la lista de verificación.

El criterio de liderazgo examina como la Alta Dirección guía y apoya a la organización estableciendo los valores, la visión y las expectativas de desempeño. La atención se dirige a cómo la Alta Dirección se comunica con sus trabajadores, mejora su liderazgo personal, participa en el aprendizaje organizacional y desarrolla futuros líderes, se orienta a la acción y establece un ambiente que propicia un comportamiento ético y alto desempeño. (Comité de Gestión de la Calidad, 2013, pág. 45)

También, evalúa el sistema de gobierno de la organización y como aborda sus responsabilidades éticas, legales y sociales y apoya a sus comunidades clave. (Comité de Gestión de la Calidad, 2013, pág. 41)

En el caso de Ariana Publicidad SAC, la Alta Dirección está compuesta por el gerente general y los gerentes de administración y finanzas, comercial y producción. Para conocer el grado de compromiso y el desarrollo del liderazgo en la organización, se realizaron las listas de verificación en una entrevista personalizada con cada uno de los gerentes.

⊖ **Lista de Verificación de Liderazgo**

⊕ **Liderazgo de la Alta Dirección**

ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a.- Visión, Valores y Misión					
a.1 Visión y Valores					
	a.1.1.- ¿Cómo los integrantes de la alta dirección establecen la visión y los valores de la organización?		X		Los integrantes de la alta dirección no han definido, en reuniones de equipo, la visión, misión, factores de éxito y valores de la empresa.
	a.1.2.- ¿Cómo la alta dirección despliega la visión y valores a través de su sistema de liderazgo, a todo el personal, proveedores y socios clave, así como sus clientes y las otras partes interesadas según corresponda?		X		La alta dirección comunica ciertos alcances de la visión, misión y valores de la empresa, que se tomó de la propuesta de la gerencia general, haciéndolos de conocimiento de todas las partes interesadas mediante la página web.
	a.1.3.- ¿Cómo las acciones personales de los integrantes de la alta dirección reflejan el compromiso con los valores de la organización?		X		La mayoría de integrantes de la alta dirección demuestran sus valores, no cometiendo faltas y respetando a los demás, salvo el caso de la gerencia de producción.

ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a.2 Promoviendo un comportamiento ético y legal					
	a.2.1 ¿Cómo las acciones de los integrantes de la alta dirección demuestran su compromiso con una conducta ética y legal?			X	La alta dirección demuestra y promueve su compromiso ético y legal a partir de las diferentes conductas y actitudes en cumplimiento de sus funciones. En el desarrollo de las actividades cotidianas, muestran respeto y responsabilidad. A su vez, dichas acciones también se muestran externamente al no caer en pagos ilícitos para obtener permisos y licencias de las municipalidades.
	a.2.2 ¿Cómo promueven un ambiente en la organización que requiera dicha conducta?	X			No se evidencia un código de ética en la organización que permita hacer un seguimiento del correcto desarrollo de actividades de la organización. Asimismo, no se conformó un comité que permita tomar medidas y sanciones de ser necesario el caso.  Cabe resaltar que la organización cuenta con un abogado como asesor externo, con el fin de resolver cualquier circunstancia legal.

ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a.3 Creando una organización sostenible					
¿Cómo los integrantes de la alta dirección crean una organización sostenible? ¿Cómo alcanzan los siguientes aspectos?					
a.3.1	Crear un ámbito para la mejora del desempeño organizacional, el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos, la innovación, el desempeño del liderazgo y la flexibilidad organizacional.	X			La alta dirección no cuenta con un sistema que permita medir el desempeño organizacional, así como el seguimiento de la misión y objetivos estratégicos.
a.3.2	Crear una cultura en el personal que brinda a los clientes una experiencia consistentemente positiva y favorece el compromiso de ellos.		X		La alta dirección crea una cultura organizacional mediante reuniones periódicas con los jefes quienes despliegan sus conocimientos a los colaboradores mediante capacitaciones internas.
a.3.3	Crear un ámbito para el aprendizaje organizacional y del personal.		X		La organización se centra en capacitar al personal de producción en las nuevas tecnologías aplicadas.
a.3.4	Desarrollar sus habilidades de liderazgo personal.	X			No cumple con potenciar las habilidades de influencia y liderazgo para el desarrollo del personal.
a.3.5	Participar en el aprendizaje organizacional , en los planes de sucesión y en el desarrollo de los futuros líderes de la organización	X			La organización no tiene un estándar que promueva y motive el desarrollo de sus futuros líderes.

ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
b.- Comunicación y Desempeño Organizacional					
b.1 Comunicación					
¿Cómo la alta dirección se comunica y compromete a la totalidad del personal? ¿Cómo alcanza los siguientes aspectos?					
	b.1.1.- Promover una comunicación franca en ambas direcciones a lo largo de la organización.	X			No existe un sistema de comunicación y retroalimentación entre todo el personal que comprende la organización.
	b.1.2.- Comunicar las decisiones clave.		X		Las decisiones claves se comunican directamente a los colaboradores al momento de realizar los cambios en el desarrollo de las actividades de cada área de la empresa.
	b.1.3.- Asumir un rol activo en los programas de recompensa y reconocimiento, para reforzar el enfoque de alto desempeño, y la orientación hacia los clientes y el negocio	X			No existe un programa de recompensa y reconocimiento en la organización.

ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
b.2 Enfoque a la acción					
b.2.1.- ¿Cómo la alta dirección crea un enfoque hacia la acción, para lograr los objetivos organizacionales, mejorar el desempeño y alcanzar su visión?	X				No existe un enfoque de despliegue de los objetivos organizacionales, además no cuenta con un sistema de medición de desempeño.
b.2.2.- ¿Cómo la alta dirección identifica las acciones necesarias?			X		Las acciones necesarias son identificadas en el desarrollo de las actividades cotidianas y por influencia de los competidores.
b.2.3.- ¿Cómo la alta dirección incluye en sus expectativas de desempeño organizacional, un enfoque hacia la creación y el balance de valor para los clientes y las otras partes interesadas?	X				No existe la interrelación entre el enfoque de creación y balance de valor con las expectativas de desempeño de la organizacional.

⊕ **Gobierno y Responsabilidad Social**

ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a.- Gobierno Organizacional					
a.1 Sistema de Gobierno					
¿Cómo su organización aborda y revisa los siguientes aspectos clave de su sistema de gobierno?					
	a.1.1.- Responsabilidad por las acciones de los gerentes.	X			No se evidencia información o documentos que acrediten las responsabilidades de las acciones de los gerentes.
	a.1.2.- Responsabilidad Fiscal.			X	Las responsabilidades fiscales son llevadas por un contador externo.
	a.1.3.- Transparencia en las operaciones, selección y declaración de políticas para los miembros del Directorio, cuando corresponda.	X			No aplica, ya que la organización no cuenta con Directorio.
	a.1.4.- Independencia en auditorías internas y externas.		X		La auditoría contable es realizada por un contador independiente.
	a.1.5.- Protección de los intereses de las partes interesadas y accionistas.		X		La gerencia general responde y vela directamente por los intereses de las partes interesadas.



ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a.2 Evaluación del Desempeño					
a.2.1.- ¿Cómo se evalúa el desempeño de los miembros de la alta dirección, incluyendo al Gerente General?	X				No existe un sistema de evaluación a la gerencia general.
a.2.2.- ¿Cómo se utilizan estas evaluaciones de desempeño para determinar su compensación?	X				Su sistema de compensaciones y beneficios está alineado con el cumplimiento de objetivos que plantean los accionistas.
a.2.3.- ¿Cómo se evalúa el desempeño de los miembros del Directorio, si corresponde?	X				No aplica según el tipo de organización de estudio.
a.2.4.- ¿Cómo utilizan los miembros de la alta dirección y los del Directorio estas revisiones de desempeño, para ampliar su desarrollo y mejorar tanto la efectividad de su liderazgo personal como el del conjunto y el sistema de liderazgo, según corresponda?	X				No existen programas que permitan medir el desempeño de la organización y así utilizarlas en mejorar y desarrollar el liderazgo de todos los miembros de la organización.

ÍTEMES		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
b. Conducta Legal y Ética					
b.1 Conducta legal y regulatoria					
	b.1.1.- ¿Cómo la organización aborda cualquier impacto adverso en la sociedad de sus productos y operaciones?		X		La organización aborda de forma inmediata cualquier impacto que genere a la sociedad.
	b.1.2.- ¿Cómo se anticipa a las preocupaciones del público por sus productos y operaciones actuales y futuras?		X		Tiene establecido procedimientos (no documentado) para disminuir los riesgos que puedan surgir la prestación de los servicios.
	b.1.3.- ¿Cómo se prepara para hacer frente a estas preocupaciones de manera proactiva, incluyendo la conservación de recursos naturales y utilizando procesos efectivos para gestionar la cadena de suministros, cuándo sea apropiado?		X		Los reclamos u observaciones referentes a los servicios son atendidos oportunamente por el área correspondiente. No existe un plan definido.
	b.1.4.- ¿Cuáles son sus procesos, indicadores y metas de cumplimiento clave para alcanzar y sobrepasar el cumplimiento de los requerimientos legales y de las regulaciones, según sea apropiado?		X		No existen procesos, indicadores y metas plasmadas en un documento de gestión, pero si cuentan con los manuales que solicitan los requerimientos legales.
	b.1.5.- ¿Cuáles son los procesos, indicadores y metas clave para afrontar los riesgos asociados con sus productos y operaciones?		X		Cuentan con procesos definidos verbalmente pero no hay documentación de los mismos, por lo que no hay indicadores ni metas clave.

ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
b.2 Conducta ética					
b.2.1.-	¿De qué manera la organización promueve y asegura comportamientos éticos en todas las interacciones que realiza?		X		La organización promueve y asegura sus comportamientos éticos realizando sus actividades conforme a ley y respetando las normas de urbanidad de la sociedad.
b.2.2.-	¿Cuáles son los procesos, mediciones e indicadores clave para permitir y monitorear el comportamiento ético en su estructura de gobierno, a lo largo de toda la organización, y en las interacciones con los socios, clientes, proveedores y otras partes interesadas?	X			La organización no cuenta con procesos, mediciones e indicadores clave, ni tiene el soporte de monitoreo del comportamiento ético.
b.2.3.-	¿Cómo la organización controla y responde a violaciones del comportamiento ético?	X			No tienen definido un procedimiento de reacción ante la violación del comportamiento ético.

ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
c. Responsabilidad social y apoyo a las comunidades clave					
c.1 Bienestar Social					
	c.1.1.- ¿Cómo la organización considera el bienestar y los beneficios sociales como parte de la estrategia y de la operación diaria?	X			No forma parte de la estrategia de la organización dentro de su misión y desarrollo.
	c.1.2.- ¿Cómo contribuye al bienestar de los sistemas medio ambiental, social y económico?		X		Se realizado actividades sociales de donación de materiales reutilizables, así como también actividades de confraternidad internamente en la organización.
c.2 Respaldo a la comunidad					
	c.2.1.- ¿De qué manera la organización en forma activa respalda y fortalece a sus comunidades clave?		X		Participa activamente con donaciones de materiales reutilizables.
	c.2.2.- ¿Cuáles son sus comunidades clave?	X			No se han identificado sus comunidades clave.
	c.2.3.- ¿Cómo identifica a las comunidades clave y determina las áreas de interés para involucrar a la organización, incluyendo las áreas relacionadas a sus competencias esenciales?	X			No se han identificado sus comunidades clave.
	c.2.4.- ¿Cómo la alta dirección, en acuerdo con su personal, contribuye al progreso de estas comunidades?	X			No ha elaborado un plan de aprendizaje y desarrollo para dichas comunidades.

Siguiendo con la metodología del modelo, el siguiente paso luego de contestar las preguntas es la puntuación. En el caso del factor liderazgo la empresa obtuvo 15.5 puntos. (Ver Cuadro 4.1)

C

HOJA RESUMEN DE PUNTUACIÓN			
CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	Puntuación Total Posible	Porcentaje 0 - 100% (Escala 5%)	Puntuación Final A x B
	A	B	C
1.1 Liderazgo de la Alta Dirección	70	15%	10.5
1.2 Gobierno y Responsabilidad Social	50	10%	5
<b>Total Criterio</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>15.5</b>

P

### **puntuación del Factor Liderazgo**

Fuente: Elaboración Propia.

El puntaje obtenido indica que hay evidencias de un enfoque sistemático para los requerimientos de una adecuada gestión del liderazgo, pero aún se encuentra muy lejos de llegar a ser una empresa con excelentes prácticas de desempeño organizacional, ya que existe una diferencia de 104 puntos.

## **B. Planeamiento Estratégico**

El Planeamiento Estratégico también fue analizado mediante tres factores: la alta dirección que se encarga de realizar la tarea de planificar y definir objetivos, estrategias e indicadores; los clientes,

que vienen a ser los verificadores de un adecuado desempeño, basándose en el resultado final: la organización planifica y gestiona para lograr la satisfacción de sus clientes. También se toma en cuenta la opinión de los colaboradores como participantes del proceso.

#### 1. Planeamiento Estratégico según Alta Dirección

El criterio de planeamiento estratégico examina como la organización desarrolla sus objetivos estratégicos y los planes de acción. También examina cómo son desplegados y modificados si las circunstancias lo requieren y cómo se mide el avance de los mismos. (Comité de Gestión de la Calidad, 2013, pág. 47)

Este criterio aborda el planeamiento estratégico, los planes de acción, su despliegue, como se aseguran los recursos adecuados para cumplir con los planes, y cómo los logros se miden y sostienen. El criterio hace notar que la sostenibilidad a largo plazo de una organización y su ambiente competitivo son aspectos estratégicos clave que necesitan ser parte integradas al planeamiento estratégico total. (Comité de Gestión de la Calidad, 2013, pág. 52)

La planificación estratégica tiene tres aspectos importantes: la calidad orientada al cliente, que es una visión estratégica de la calidad; la mejora en el desempeño operacional y la innovación, que contribuyen al crecimiento de la productividad de corto y de largo plazo y a la competitividad costo/precio; y el aprendizaje personal y organizacional que son aspectos estratégicos necesarios en un ambiente cambiante como actual.

En este caso, también se realizó una lista de verificación con las preguntas del criterio y se procedió a realizar las entrevistas a la alta dirección, consolidando las respuestas en cuadros. La lista de verificación contiene tres opciones: no cumple, parcialmente cumple y cumple. Luego de este proceso, se procede a la puntuación del

criterio con el fin de establecer una línea base del desarrollo del planeamiento estratégico en la organización.

⊖ **Lista de Verificación de Planeamiento Estratégico**

⊕ **Subcriterio 2.1 Desarrollo de Estrategias**

ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a.- Proceso de Desarrollo estratégico					
a.1 Proceso de planificación de las estrategias					
	a.1.1.- ¿Cómo la organización lleva acabo su planeamiento estratégico?	X			El planeamiento estratégico no es desarrollado por la organización, las directivas de gestión las brinda la gerencia general.
	a.1.2.- ¿Cuáles son los pasos claves del proceso?	X			No se evidencian procesos desarrollados.
	a.1.3.- ¿Quiénes son los participantes clave?	X			No existe una participación de miembros de la organización.
	a.1.4.- ¿Cómo determina las competencias esenciales?		X		Las competencias son determinadas por la experiencia de la gerencia general.
	a.1.5.- ¿Cuáles son los horizontes temporales del planeamiento a corto y largo plazo?		X		Existen algunas metas planteadas en el corto plazo.
	a.1.6.- ¿Cómo el proceso estratégico aborda estos horizontes temporales?	X			No se evidencia una relación entre el proceso estratégico y los horizontes de tiempo.



ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
a.2 Consideraciones estratégicas					
	¿Cómo se asegura que la planeación estratégica aborda los aspectos claves mencionados a continuación, así como su recolección para el proceso del planeamiento estratégico?				
	a.2.1 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización		X		La gerencia general elaboró de forma individual la matriz FODA de la organización, la cual es tomada en cuenta para sus decisiones estratégicas.
	a.2.2 Indicios tempranos de cambios importantes en tecnología, mercados, productos, preferencias de los clientes, competencias y el ámbito de las regulaciones		X		Al no existir planeación estratégica no se toman en cuenta estos factores en su proceso, pero si toman en cuenta en el desarrollo de sus actividades los cambios en tecnología, mercado, clientes y otros.
	a.2.3 Sostenibilidad de la organización a largo plazo incluyendo las competencias esenciales necesarias y proyección de desempeño futuro		X		La sostenibilidad a largo plazo se relaciona con las expectativas de los accionistas, quienes siempre velan por las inversiones realizadas. Le gerencia general toma este factor en cuenta en la toma de decisiones
	a.2.4 Capacidad de la organización para ejecutar el plan estratégico	X			No existe esta capacidad.

ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
b.- Objetivos Estratégicos					
b.1 Objetivos estratégicos clave					
	b.1.1.- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos claves de la organización y el cronograma para alcanzarlo?		X		<p>Los objetivos claves de la organización son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de ventas.</li> <li>- Mayor rentabilidad.</li> <li>- Ofrecer nuevos productos y servicios.</li> </ul>
	b.1.2.- ¿Cuáles son las metas más importantes para esos objetivos estratégicos?			X	<p>Las metas más importantes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El incremento en ventas se expresa en incrementar el número de nuevos clientes y de alquiler de estructuras publicitarias.</li> <li>- El Nivel de Rentabilidad se expresa en porcentaje y unidades monetarias.</li> <li>- Los nuevos productos y servicios se manifiestan en nuevas inversiones de la empresa.</li> </ul>

ITEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACION
b.2 Consideraciones de los objetivos clave					
	1.- ¿Como los objetivos estratégicos de la organización alcanzan los siguientes aspectos:				
	b.2.1.1. Abordan los desafíos y las ventajas estratégicas	X			No se evidencian procesos que aborden los desafíos y las ventajas estratégicas.
	b.2.1.2 Abordan las oportunidades para la innovación en los productos, en las operaciones y en los modelos de negocios		X		Existen unas algunas actividades no procedimentadas que fomentan la búsqueda de innovación de productos.
	b.2.1.3 Capitalizan las competencias esenciales actuales y abordan las necesidades potenciales para nuevas competencias esenciales	X			No se evidencia dicho proceso.
	b.2.1.4 Equilibran oportunidades y desafíos a corto y largo plazo	X			No se evidencia un equilibrio de oportunidades y desafíos a corto y largo plazo.
	b.2.1.5 Consideran y equilibran las necesidades de todas las partes interesadas	X			No existe una consideración y equilibrio de las necesidades de las partes interesadas.
	b.2.1.6 Mejoran la capacidad para adaptarse a modificaciones imprevistas en las condiciones de mercado.	X			Buscan adaptarse a las normativas legales en los diferentes distritos y departamentos que prestan el servicio y cumplir las exigencias del cliente, pero no cuentan con un procedimiento definido.

⊕ *Implementación de la estrategia*

ÍTEMS	N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
-------	-----	-----	---	-------------

a.	ÍTEMES	N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
	a.1 Desarrollo de los Planes de Acción				
	a.1.1.- ¿Cómo se desarrolla los planes de acción?	X			No se desarrollan planes de acción en la organización.
	a.1.2.- ¿Cuáles son los planes de acción clave de corto y largo plazo y su relación con los objetivos estratégicos?	X			No se evidencian planes de acción a corto y largo plazo en la organización.
	a.1.3.- ¿Cuáles son los cambios planeados clave, si los hubiera en sus productos, clientes, mercados, proveedores, asociados, y en la manera en cómo se operará?	X			No se evidencia planeación en los cambios clave de la organización.

ÍTEMS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
N	a.4.1.- ¿Cómo despliega los planes de acción a través de la organización, al personal, a los proveedores y asociados claves según a.4.1. ¿Cuáles son sus planes clave de personal o corresponda para alcanzar sus objetivos de recursos humanos, para cumplir los objetivos estratégicos y los planes de acción de corto y largo plazo?	X			No existe un despliegue de planes de acción, ya que no se realizan los mismos.
	a.4.2.- ¿Cómo asegura que los resultados clave de los planes de acción puedan ser sostenidos?	X			No se evidencian el desarrollo de planes de personal.
	a.4.2.- ¿Cómo los planes abordan los impactos potenciales sobre las personas en la dotación y a.3.1.- ¿Cómo asegura que los recursos financieros adecuados y otros recursos estén aptitud y cantidad de personal?	X			No se encontró dicho proceso en la empresa.
	a.3.2.- ¿Cómo asigna estos recursos para apoyar el cumplimiento de estos planes?		X		La gerencia general asegura la disponibilidad de recursos para el desarrollo de actividades de la organización.
	a.5.1.- ¿Cuáles son los indicadores o mediciones de desempeño clave para el seguimiento del cumplimiento y efectividad de sus planes de acción?	X			La asignación de recursos es acorde a los requerimientos de cada área de la empresa. o mediciones de desempeño clave.
	a.5.2.- ¿Cómo gestiona los riesgos financieros y otros riesgos asociados con los planes para asegurar la viabilidad financiera de la organización?		X		Los riesgos financieros son analizados por la gerencia general.

SUBCRITERIOS		N.C	P.C	C	OBSERVACIÓN
b. Proyección del Desempeño					
	b.1 Indicadores o mediciones claves				
	b.1.2. - ¿Cómo compara el desempeño proyectado de su organización con el de sus competidores u organizaciones comparables?	X			La organización no presente este proceso.
	b.1.3.- ¿Cómo se compara con benchmarks, con las metas, y el desempeño clave pasado, según sea apropiado?	X			La organización no presente este proceso.

		b.1.4.- Si hubiera brechas en el desempeño actual o el proyectado, frente al de la competencia u organizaciones comparables como las abordará la organización.	X			La organización no presente este proceso.
--	--	--	---	--	--	---



Luego de responder las interrogantes corresponde la puntuación. En el caso del factor planeamiento estratégico la empresa obtuvo 6.25 puntos. (Ver Cuadro 4.2)

**Cuadro 4.2 Puntuación del Factor Planeamiento Estratégico**

<b>HOJA RESUMEN DE PUNTUACIÓN</b>			
<b>CRITERIOS Y SUBCRITERIOS</b>	<b>Puntuación Total Posible</b>	<b>Porcentaje 0 - 100% (Escala 5%)</b>	<b>Puntuación Final A x B</b>
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
2.1 Desarrollo de estrategias	<b>40</b>	10%	4
2.2 Gobierno y Responsabilidad Social	<b>45</b>	5%	2.25
<b>Total Criterio</b>	<b>85</b>	100%	<b>6.25</b>

Fuente: Elaboración Propia.

El puntaje obtenido indica que es evidente el inicio de un enfoque sistemático para cumplir con los requerimientos básicos del criterio.

## **4.2 Prueba de Hipótesis**

En el caso del criterio liderazgo, se procedió a realizar la prueba de hipótesis según las respuestas obtenidas en el cuestionario. Para poder saber el grado de relación que tiene la variable independiente (*Liderazgo y Planeamiento estratégico*) con la variable dependiente (*Mejora continua*) procederemos a realizar la correlación de

Spearman.

### **A. Correlación de Variables**

Para realizar la correlación de las variables de la investigación, es necesario hallar la media de las preguntas formuladas en el cuestionario y el coeficiente de Spearman de las dos preguntas realizadas por cada indicador.

#### **I. Media**

Al realizar el cuestionario se obtuvieron múltiples respuestas por lo que se procedió a realizar la media de cada pregunta. (Ver Cuadro 4.3)

**Cuadro 4.3 Resultados de la Media**

<b>N°</b>	<b>Medias</b>
1	3.74
2	4.26
3	3.93
4	4.00
5	4.00
6	4.05
7	3.88
8	4.00
9	3.86
10	4.00
11	3.76
12	3.98
13	3.69
14	4.24
15	3.95
16	3.95
17	3.74
18	4.02
19	3.86
20	4.02
21	3.88
22	3.93
23	3.71

24	3.98
----	------

Fuente: Elaboración Propia

## II. Coeficiente de Spearman

Para medir la correlación entre las dimensiones se utilizó el coeficiente de Spearman, empleando como método de cálculo el software SPSS Statistics, el análisis se realizó por cada hipótesis planteada en la investigación.

### ⊖ Hipótesis Específica 1:

***El Liderazgo de la Alta Dirección es un factor clave de éxito en la mejora de la calidad en la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.***

En este procedimiento los valores (x) e (y) corresponden a la media de las preguntas que contienen los indicadores que señalan las dimensiones Liderazgo (variable independiente) y Calidad (variable dependiente). (Ver Cuadro 4.4)

**Cuadro 4.4 Valores x e y para la hipótesis específica 1**

ÍTEM	Valores (x)	Valores (y)
P1 - P13	3.738	3.690
P2 - P14	4.262	4.238
P3 - P15	3.929	3.952
P4 - P16	4.000	3.952
P5 - P17	4.000	3.738

P6 - P18	4.048	4.024
----------	-------	-------

Fuente: Elaboración Propia

El resultado del cálculo del coeficiente de Spearman con el software SPSS Statistics se presenta a continuación. (Ver Cuadro 4.5)

**Cuadro 4.5 Correlación de Spearman para la hipótesis específica 1**

Correlaciones			Liderazgo	Calidad
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,868*
		Sig. (bilateral)	.	,025
		N	6	6
	Calidad	Coeficiente de correlación	,868*	1,000
		Sig. (bilateral)	,025	.
		N	6	6
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).				

Fuente: Elaboración Propia

El coeficiente de correlación de Spearman hallado es igual a 0,868, lo que indica una fuerte asociación positiva, podemos considerar que esta asociación es estadísticamente significativa, con un nivel de confianza del 95% ( $\alpha = 0.05$ ).

#### ⊖ Hipótesis específica 2:

***El Planeamiento Estratégico contribuye en el crecimiento de la rentabilidad en la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.***

En este procedimiento los valores (x) e (y) corresponden a las medias de las preguntas que contienen los indicadores que señalan

las dimensiones Planeamiento Estratégico (variable independiente) y Rentabilidad (variable dependiente). (Ver Cuadro 4.6)

**Cuadro 4.6 Valores x e y para la hipótesis específica 2**

ÍTEM	Valores (x)	Valores (y)
P7 - P19	3.881	3.857
P8 - P20	4.000	4.024
P9 - P21	3.857	3.881
P10 - P22	4.000	3.929
P11 - P23	3.762	3.714
P12 - P24	3.976	3.976

Fuente: Elaboración Propia

El resultado del cálculo del coeficiente de Spearman con el software SPSS Statistics es igual a 0,841, lo que indica una fuerte asociación positiva, podemos considerar que esta asociación es estadísticamente significativa. (Ver Cuadro 4.7)

Correlaciones			Planeamiento Estratégico	Rentabilidad
Rho de Spearman	Planeamiento Estratégico	Coeficiente de correlación	1,000	,841 *
		Sig. (bilateral)	.	,036
		N	6	6
	Rentabilidad	Coeficiente de correlación	,841 *	1,000

		Sig. (bilateral)	,036	.
		N	6	6
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).				

#### dro 4.7 **Correlación de Spearman para la hipótesis específica 2**

Fuente: Elaboración Propia

#### ⊖ **Hipótesis Principal:**

**El Liderazgo y Planeamiento Estratégico contribuyen en la mejora continua de la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.**

Para este procedimiento se toma como valores (x) la media de las preguntas que responden a los indicadores de la variable independiente y los valores de (y) corresponden a la media de la preguntas que señalan los indicadores de las variable dependiente. (Ver Cuadro 4.8)

**Cuadro 4.8 Valores x e y para la hipótesis principal**

ÍTEM	Valores (x)	Valores (y)
P1 - P13	3.738	3.690
P2 - P14	4.262	4.238
P3 - P15	3.929	3.952
P4 - P16	4.000	3.952
P5 - P17	4.000	3.738
P6 - P18	4.048	4.024
P7 - P19	3.881	3.857
P8 - P20	4.000	4.024
P9 - P21	3.857	3.881

P10 - P22	4.000	3.929
P11 - P23	3.762	3.714
P12 - P24	3.976	3.976

Fuente: Elaboración Propia

El resultado del cálculo del coeficiente de Spearman con el software SPSS Statistics se presenta a continuación. (Ver Cuadro 4.9)

**Cuadro 4.9 Correlación de Spearman para la hipótesis principal**

Correlaciones			Liderazgo y Planeamiento Estratégico	Mejora Continua
Rho de Spearman	Liderazgo y Planeamiento Estratégico	Coeficiente de correlación	1,000	,782**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	12	12
	Mejora Continua	Coeficiente de correlación	,782**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	12	12
**. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).				

Fuente: Elaboración Propia

El resultado del cálculo del coeficiente de Spearman con el software SPSS Statistics es igual a 0,782, lo que indica una fuerte asociación positiva, podemos considerar que esta asociación es estadísticamente significativa, con un nivel de confianza del 95% ( $\alpha = 0.05$ ).

## **B. Contrastación de Hipótesis**

### **I. Contrastación de Hipótesis Específica 1**

Teniendo la hipótesis:

*El Liderazgo de la Alta Dirección es un factor clave de éxito en la mejora de la calidad en la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.*

Se desarrolla los siguientes pasos:

1. Planteamiento:

$H_a$ : El Liderazgo de la Alta Dirección es un factor clave de éxito en la mejora de la calidad en la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.

$H_0$ : El Liderazgo de la Alta Dirección no es un factor clave de éxito en la mejora de la calidad en la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.

2. Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$  (nivel de confianza de 95%)

3. Estadístico de prueba:

$$T = \frac{\bar{D}}{S_D / \sqrt{n}}; t\text{-Student con } (n - 1) \text{ grados de libertad}$$

Donde:

$T$ : Estadístico de prueba  $t$  (prueba de la diferencia entre dos medias con observaciones correlacionadas).

$S_D$ : Desviación estándar.

$$S_D = \sqrt{\frac{\sum_i^n (D_i - \bar{D})^2}{n - 1}}$$

$\bar{D}$ : Media de las diferencias.

$n$ : Número de muestras.



Se realiza un cuadro con diferencias de medias. (Ver Cuadro 4.10)

Cuadro 4.10 **Diferencias de medias 1**

ÍTEM	Valores (x)	Valores (y)	Diferencia ( $D_i$ )	$D_i^2$
P1 - P13	3.738	3.690	0.048	0.0023
P2 - P14	4.262	4.238	0.024	0.0006
P3 - P15	3.929	3.952	-0.024	0.0006
P4 - P16	4.000	3.952	0.048	0.0023
P5 - P17	4.000	3.738	0.262	0.0686
P6 - P18	4.048	4.024	0.024	0.0006

Fuente: Elaboración Propia

#### 4. Región crítica:

Para  $\alpha = 0.05$  y la alternativa bilateral en la distribución  $t(5)$  se halla el valor crítico  $t_{1-\alpha/2, n-1} = t_{0.975, 5} = 2.571$  (Tabla de la distribución  $t$ -Student). La región de aceptación en la variación de  $T$  es el intervalo:

$$R.A. = \{-2.571 \leq T \leq 2.571\}$$

#### 5. Cálculos:

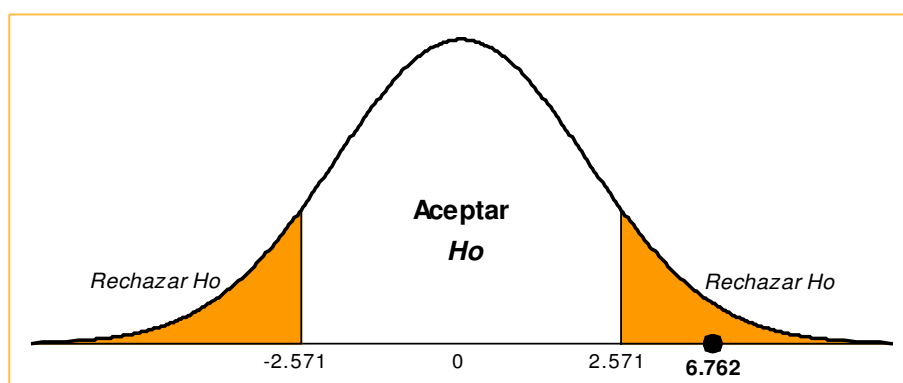
De los datos se tiene:  $n = 6$ ,  $\bar{D} = 0.063$ ,

$$S_D = \sqrt{\frac{\sum_i^n (D_i - \bar{D})^2}{n - 1}} = 0.023$$

$$t_k = \frac{\bar{D}}{S_D / \sqrt{n}} = \frac{0.063}{0.023 / \sqrt{6}} = 6.762$$

6. Decisión:  $t_k = 6.762 \notin R.A.$ , se rechaza la  $H_0$ . (Ver Gráfico 4.1)

Gráfico 4.1 **Región Crítica Bilateral 1 en escala  $t$**



Fuente: Elaboración Propia

### Conclusión:

El Liderazgo de Alta Dirección es un factor clave de éxito en la mejora de la calidad en la empresa de servicios Ariana Publicidad.

## 2. Contrastación de Hipótesis Específica 2

Teniendo la hipótesis:

*El Planeamiento Estratégico contribuye en el crecimiento de la rentabilidad en la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.*

Se desarrolla los siguientes pasos:

1. Planteamiento:

$H_a$ : El Planeamiento Estratégico contribuye en el crecimiento de la rentabilidad en la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.

$H_0$ : El Planeamiento Estratégico no contribuye en el crecimiento de la rentabilidad en la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.

2. Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$  (nivel de confianza de 95%)

3. Estadístico de prueba:

$$T = \frac{\bar{D}}{S_D / \sqrt{n}}; t\text{-Student con } (n - 1) \text{ grados de libertad}$$

Donde:

$T$ : Estadístico de prueba  $t$  (prueba de la diferencia entre dos medias con observaciones correlacionadas).

$S_D$ : Desviación estándar.

$$S_D = \sqrt{\frac{\sum_i^n (D_i - \bar{D})^2}{n - 1}}$$

$\bar{D}$ : Media de las diferencias.

$n$ : Número de muestras.

Se realiza un cuadro con diferencias de medias. (Ver Cuadro 4.11)

**Cuadro 4.11 Diferencias de medias 2**

ÍTEM	Valores (x)	Valores (y)	Diferencia ( $D_i$ )	$D_i^2$
P7 - P19	3.881	3.857	0.0238	0.00057
P8 - P20	4.000	4.024	-0.0238	0.00057
P9 - P21	3.857	3.881	-0.0238	0.00057
P10 - P22	4.000	3.929	0.0714	0.00510
P11 - P23	3.762	3.714	0.0476	0.00227
P12 - P24	3.976	3.976	0.0	0.0

Fuente: Elaboración Propia

#### 4. Región crítica:

Para  $\alpha = 0.05$  y la alternativa bilateral en la distribución  $t(5)$  se halla el valor crítico  $t_{1-\alpha/2, n-1} = t_{0.975, 5} = 2.571$  (Tabla de la distribución  $t$ -Student). La región de aceptación en la variación de  $T$  es el intervalo:

$$R.A. = \{-2.571 \leq T \leq 2.571\}$$

#### 5. Cálculos:

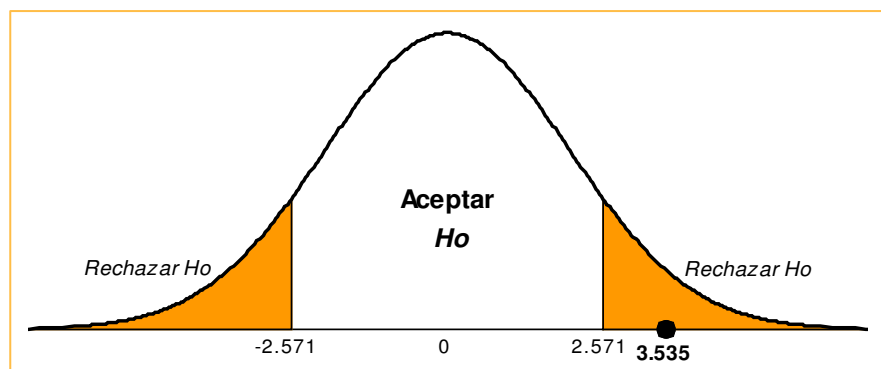
De los datos se tiene:  $n = 6$ ,  $\bar{D} = 0.016$ ,

$$S_D = \sqrt{\frac{\sum_i^n (D_i - \bar{D})^2}{n-1}} = 0.011$$

$$t_k = \frac{\bar{D}}{S_D / \sqrt{n}} = \frac{0.016}{0.011 / \sqrt{6}} = 3.535$$

6. Decisión:  $t_k = 3.535 \notin R.A.$ , se rechaza la  $H_0$ . (Ver Gráfico 4.2)

Gráfico 4.2 **Región Crítica Bilateral 2 en escala  $t$**



Fuente: Elaboración Propia

### Conclusión:

El Planeamiento Estratégico contribuye en el crecimiento de la rentabilidad en la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.

### 3. Contrastación de Hipótesis Principal

Teniendo la hipótesis:

*“El Liderazgo y Planeamiento Estratégico contribuyen en la mejora continua de la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.”*

Se desarrolla los siguientes pasos:

#### 1. Planteamiento:

$H_a$ : El Liderazgo y Planeamiento Estratégico contribuyen en la mejora continua de la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.

$H_0$ : El Liderazgo y Planeamiento Estratégico no contribuyen en la mejora continua de la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.

#### 2. Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ (nivel de confianza de 95%)

## 3. Estadístico de prueba:

$$T = \frac{\bar{D}}{S_D / \sqrt{n}}; t\text{-Student con } (n - 1) \text{ grados de libertad}$$

Donde:

$T$ : Estadístico de prueba  $t$  (prueba de la diferencia entre dos medias con observaciones correlacionadas).

$S_D$ : Desviación estándar.

$$S_D = \sqrt{\frac{\sum_i^n (D_i - \bar{D})^2}{n - 1}}$$

$\bar{D}$ : Media de las diferencias.

$n$ : Número de muestras.

Se realiza un cuadro con diferencias de medias. (Ver Cuadro 4.12)

**Cuadro 4.12 Diferencias de medias**

ÍTEM	Valores (x)	Valores (y)	Diferencia ( $D_i$ )	$D_i^2$
P1 - P13	3.738	3.690	0.048	0.002
P2 - P14	4.262	4.238	0.024	0.001
P3 - P15	3.929	3.952	-0.024	0.0006
P4 - P16	4.000	3.952	0.048	0.002
P5 - P17	4.000	3.738	0.262	0.0686
P6 - P18	4.048	4.024	0.024	0.0006
P7 - P19	3.881	3.857	0.024	0.0006
P8 - P20	4.000	4.024	-0.024	0.001
P9 - P21	3.857	3.881	-0.024	0.001
P10 - P22	4.000	3.929	0.071	0.005
P11 - P23	3.762	3.714	0.048	0.002
P12 - P24	3.976	3.976	0.000	0.000

Fuente: Elaboración Propia

4. Región crítica:

Para  $\alpha = 0.05$  y la alternativa bilateral en la distribución  $t(11)$  se halla el valor crítico  $t_{1-\alpha/2, n-1} = t_{0.975, 11} = 2.201$  (Tabla de la distribución  $t$ -Student). La región de aceptación en la variación de  $T$  es el intervalo:

$$R.A. = \{-2.201 \leq T \leq 2.201\}$$

5. Cálculos:

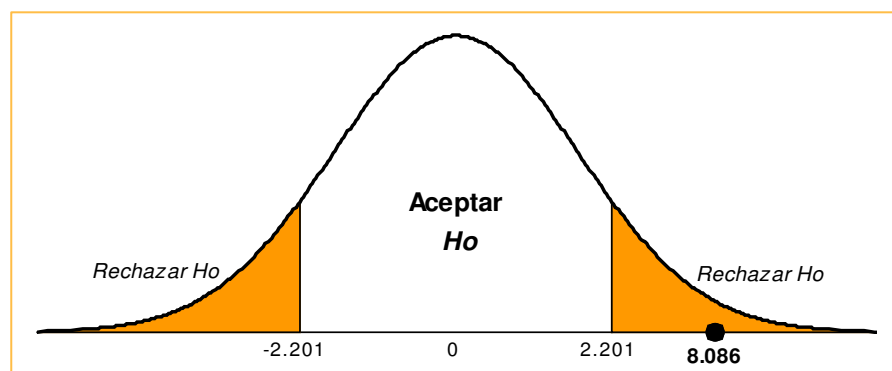
De los datos se tiene:  $n = 12$ ,  $\bar{D} = 0.0397$ ,

$$S_D = \sqrt{\frac{\sum_i^n (D_i - \bar{D})^2}{n-1}} = 0.017$$

$$t_k = \frac{\bar{D}}{S_D / \sqrt{n}} = \frac{0.0397}{0.017 / \sqrt{12}} = 8.086$$

6. Decisión:  $t_k = 8.086 \notin R.A.$ , se rechaza la  $H_0$ . (Ver Gráfico 4.3)

Gráfico 4.3 **Región Crítica Bilateral en escala  $t$**



Fuente: Elaboración Propia

### Conclusión:

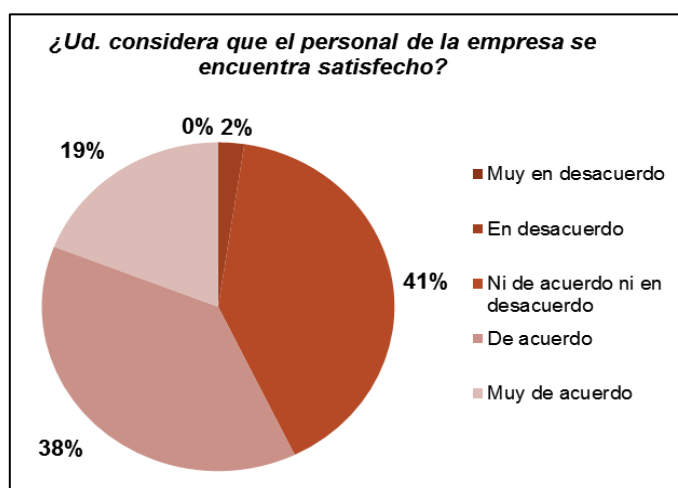
El Liderazgo y Planeamiento Estratégico contribuyen en la mejora continua de la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.

### 4.3 Presentación de resultados

Los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los tres grupos de interés seleccionados se muestran a continuación.

En la primera pregunta se trató el tema de satisfacción del personal de la empresa, a lo que un 41% considera no estar de acuerdo ni es desacuerdo, seguido de un 38% que está de acuerdo y un 19% manifiesta estar muy de acuerdo. (Ver Gráfico 4.4)

Gráfico 4.4 **Satisfacción del Personal de la Empresa**





Fuente: Elaboración Propia

Luego se consultó sobre si se considera que la satisfacción del personal es importante para la empresa, a lo que un 50% manifestó estar de acuerdo, seguido de un 38% que está muy de acuerdo y un 12% opina que no está de acuerdo ni en desacuerdo. (Ver Gráfico 4.5)

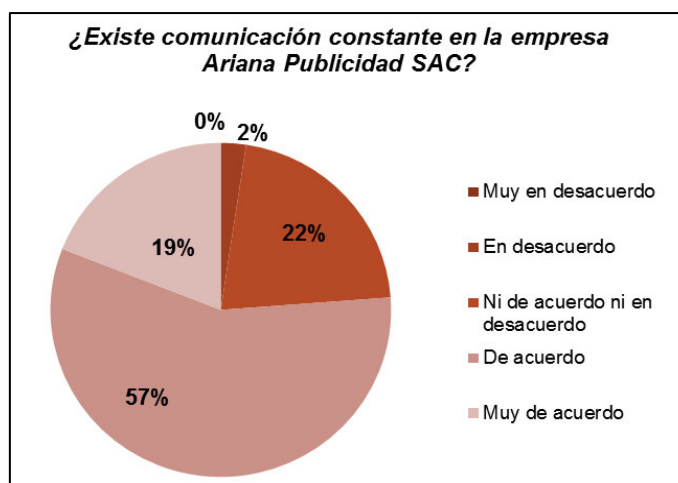
**Gráfico 4.5 Importancia de la Satisfacción del Personal para la Empresa**



Fuente: Elaboración Propia

También se interrogó sobre si la comunicación es constante, a lo que un 57% manifestó estar de acuerdo, un 22% que está ni acuerdo ni en desacuerdo y un 19% opina que está muy de acuerdo. (Ver Gráfico 4.6)

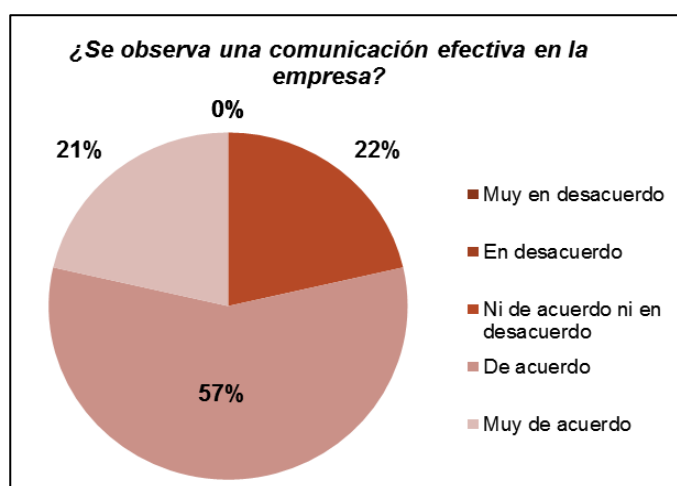
**Gráfico 4.6 Comunicación constante**



Fuente: Elaboración Propia

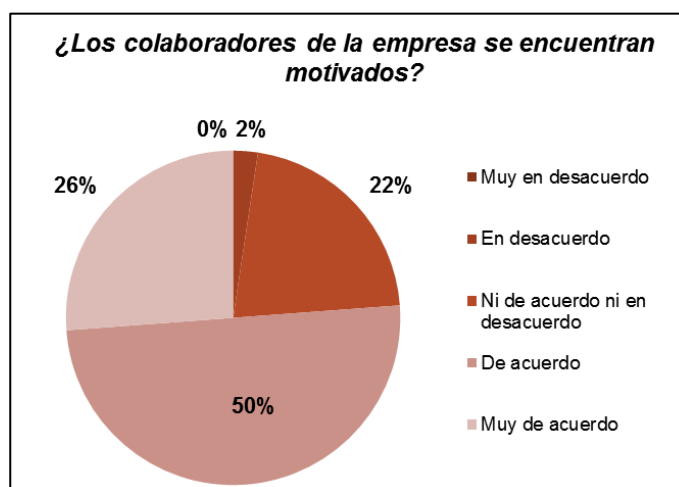
A la pregunta si la comunicación es efectiva, un 57% manifestó estar de acuerdo, seguido de un 22% que está ni acuerdo ni en desacuerdo y un 21% opina que está muy de acuerdo. (Ver Gráfico 4.7)

**Gráfico 4.7 Comunicación efectiva**



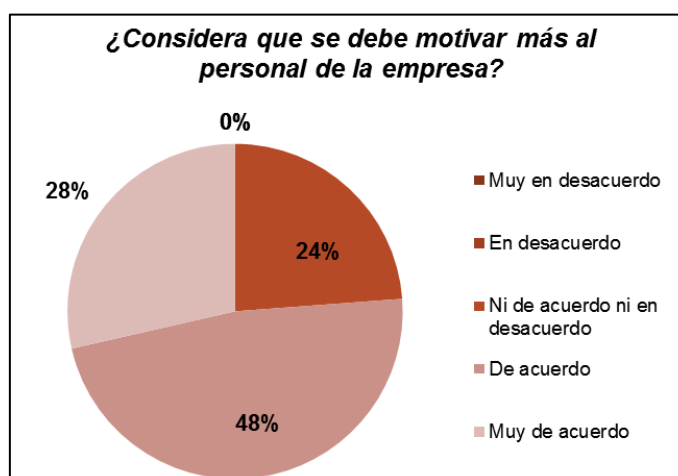
Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la motivación de los colaboradores, un 26% manifestó estar muy de acuerdo, seguido de un 50% que de acuerdo y un 22% se encuentra ni acuerdo ni en desacuerdo. (Ver Gráfico 4.8)

Gráfico 4.8 **Motivación de los colaboradores**

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta si se considera que se debe motivar al personal, un 28% manifestó estar muy de acuerdo, seguido de un 48% que está de acuerdo y un 24% se encuentra ni acuerdo ni en desacuerdo. (Ver Gráfico 4.9)

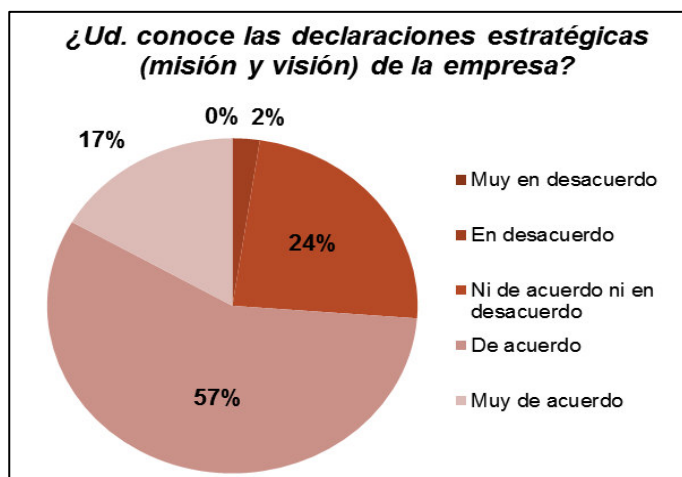
Gráfico 4.9 **Consideración de la motivación de los colaboradores**

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al conocimiento de las declaraciones estratégicas, un 17% manifestó estar muy de acuerdo, seguido de un 57% que de acuerdo y

un 24% se encuentra ni acuerdo ni en desacuerdo. (Ver Gráfico 4.10)

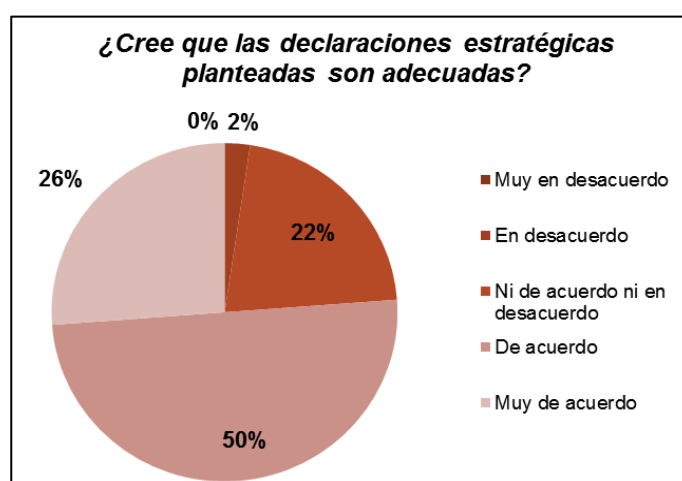
Gráfico 4.10 **Conocimiento de las declaraciones estratégicas**



Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta si las declaraciones estratégicas son adecuadas, un 26% manifestó estar muy de acuerdo, seguido de un 50% que de acuerdo y un 22% se encuentra ni acuerdo ni en desacuerdo. (Ver Gráfico 4.11)

Gráfico 4.11 **Declaraciones Estratégicas adecuadas**

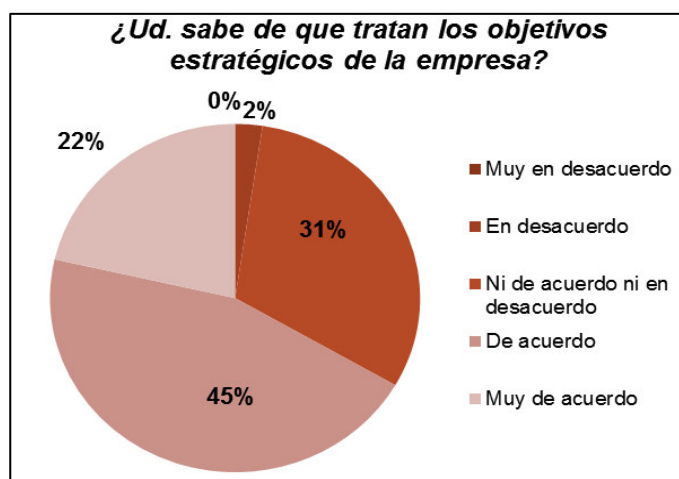


Fuente: Elaboración Propia

Al consultar si conocen los objetivos estratégicos de la empresa, un 22% manifestó estar muy de acuerdo, seguido de un 45% que de acuerdo y

un 31% se encuentra ni acuerdo ni en desacuerdo. (Ver Gráfico 4.12)

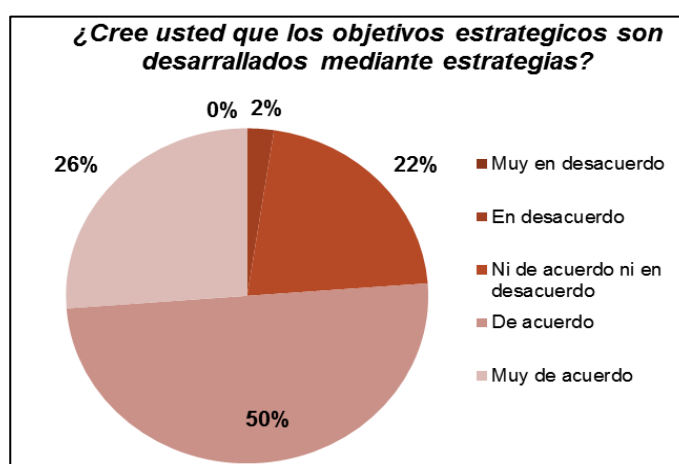
**Gráfico 4.12 Conocimiento de los objetivos estratégicos**



Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta si los objetivos estratégicos son desarrollados mediante estrategias, un 26% manifestó estar muy de acuerdo, seguido de un 50% que está de acuerdo. (Ver Gráfico 4.13)

**Gráfico 4.13 Objetivos desarrollados mediante estrategias**

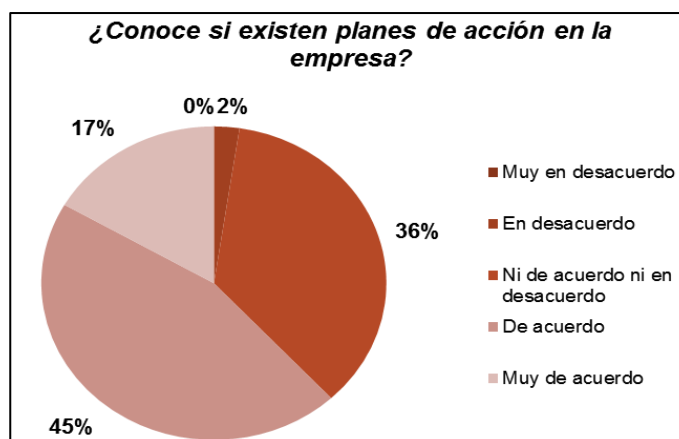


Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta si se conocen los planes de acción existentes en la empresa, un 17% manifestó estar muy de acuerdo, seguido de un 45%

que está de acuerdo y un 36% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. (Ver Gráfico 4.14)

**Gráfico 4.14 Conocimientos de los planes de acción**



Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta si los planes de acción guardan coherencia con los objetivos, un 31% manifestó estar muy de acuerdo, seguido de un 38% que está de acuerdo y un 29% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. (Ver Gráfico 4.15)

**Gráfico 4.15 Planes de acción coherentes con los objetivos**

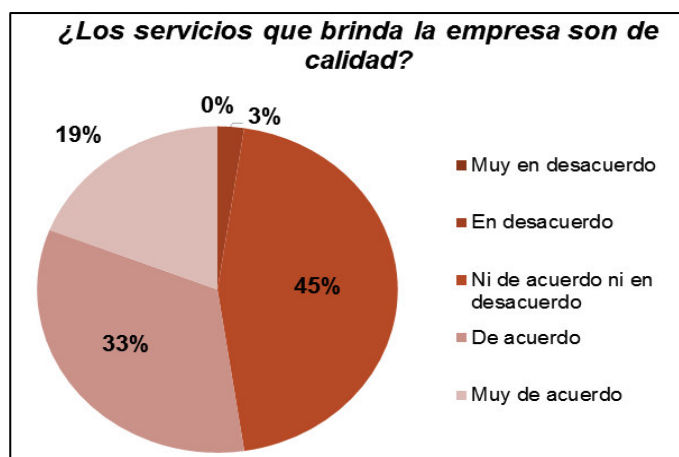


Fuente: Elaboración Propia

Al consultar si los servicios que brinda la empresa son de calidad, un

19% manifestó estar de acuerdo, un 33% está de acuerdo y un 45% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. (Ver Gráfico 4.16)

Gráfico 4.16 **Servicios de calidad**



Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta si considera que los servicios que brinda la empresa influyen en su crecimiento, un 36% manifestó estar muy de acuerdo, seguido de un 55% que está de acuerdo. (Ver Gráfico 4.17)

Gráfico 4.17 **Planes de acción coherentes con los objetivos**

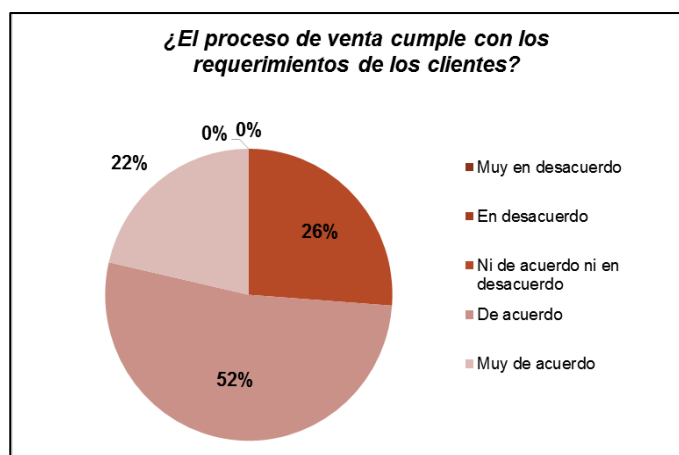


Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a si el proceso de venta cumple con los requerimientos de los clientes, un 22% considera estar muy de acuerdo, un 52% manifestó

estar de acuerdo, seguido de un 26% que está ni de acuerdo ni en desacuerdo. (Ver Gráfico 4.18)

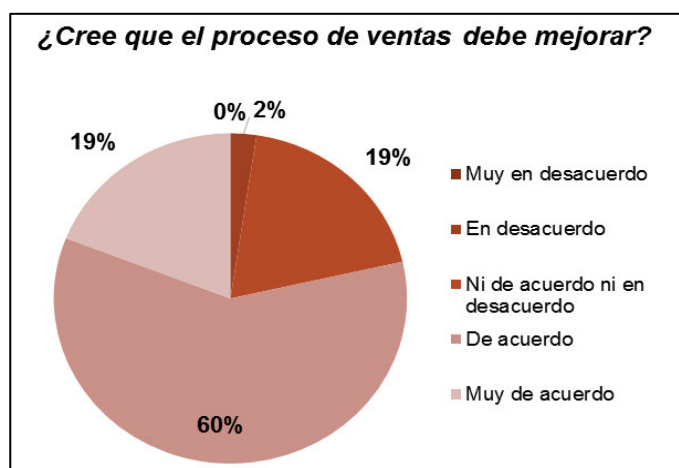
**Gráfico 4.18 Cumplimiento de los requerimientos**



Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta si cree que el proceso de ventas debe mejorar, un 19% manifestó estar muy de acuerdo, seguido de un 60% que está de acuerdo. (Ver Gráfico 4.19)

**Gráfico 4.19 Se debe mejorar el proceso de ventas**



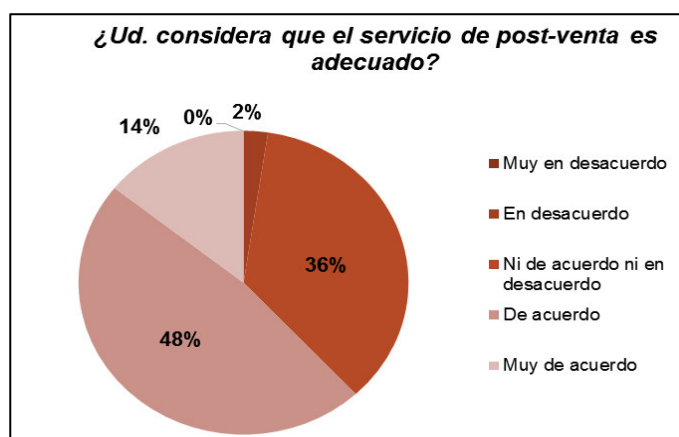
Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a si el servicio de post-venta es adecuado, un 14%



considera estar muy de acuerdo, un 48% manifestó estar de acuerdo, seguido de un 36% que está ni de acuerdo ni en desacuerdo. (Ver Gráfico 4.20)

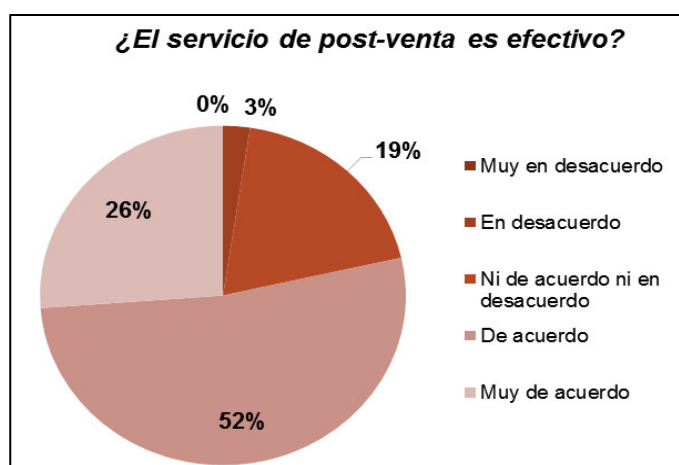
**Gráfico 4.20 Servicio de Post-venta adecuado**



Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta si el servicio de post-venta es efectivo, un 26% manifestó estar muy de acuerdo, seguido de un 52% que está de acuerdo y un 19% que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo. (Ver Gráfico 4.21)

**Gráfico 4.21 Servicio de post-venta efectivo**

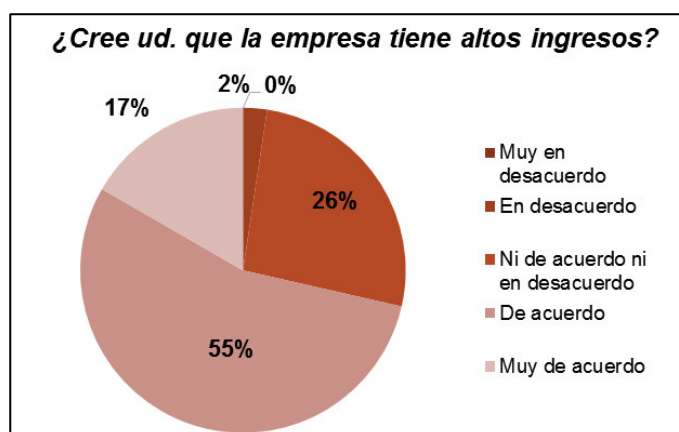


Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la percepción de altos ingresos de la empresa, un 17%

considera estar muy de acuerdo, un 55% manifestó estar de acuerdo, seguido de un 26% que está ni de acuerdo ni en desacuerdo. (Ver Gráfico 4.22)

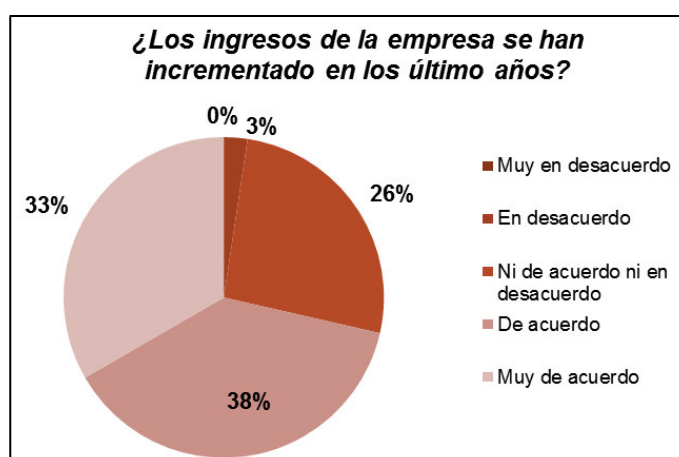
**Gráfico 4.22 Percepción de altos ingresos**



Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta sobre el incremento de ingresos, un 33% manifestó estar muy de acuerdo, seguido de un 38% que está de acuerdo y un 26% que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo. (Ver Gráfico 4.23)

**Gráfico 4.23 Incremento de ingresos**

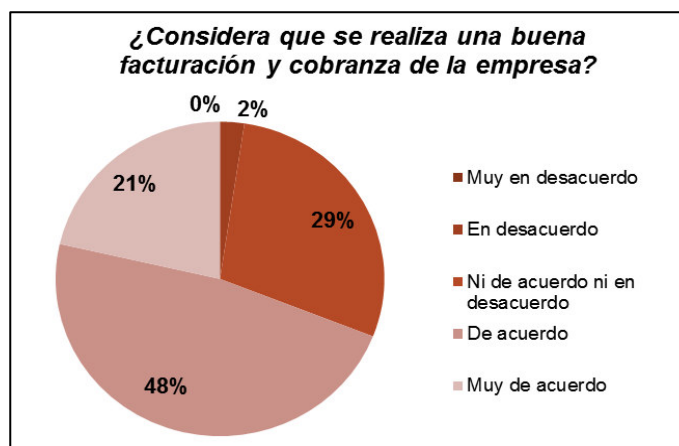


Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la consideración de si se realiza una buena facturación y

cobranza en la empresa, un 21% considera estar muy de acuerdo, un 48% manifestó estar de acuerdo, seguido de un 29% que está ni de acuerdo ni en desacuerdo. (Ver Gráfico 4.24)

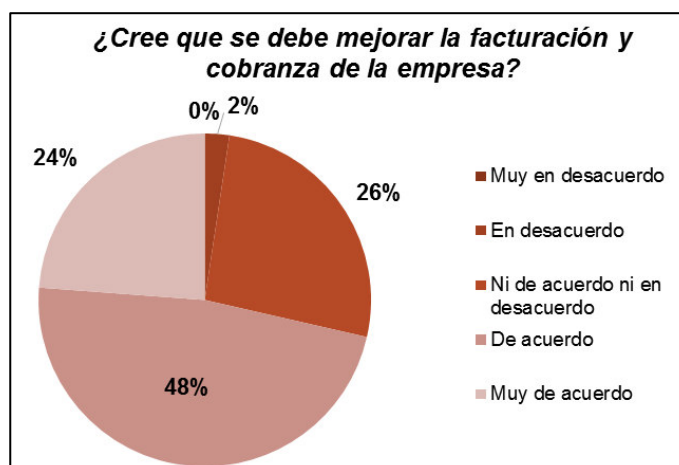
**Gráfico 4.24 Percepción de la facturación y cobranzas**



Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta sobre si se debe mejorar la facturación y cobranza, un 24% manifestó estar muy de acuerdo, seguido de un 48% que está de acuerdo y un 26% que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo. (Ver Gráfico 4.25)

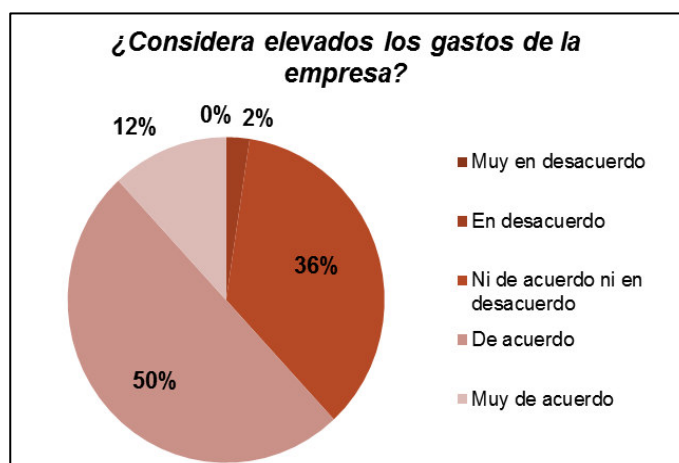
**Gráfico 4.25 Sobre la mejora de la facturación y cobranza**



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a que si se consideran los gastos de la empresa elevados, un 12% está muy de acuerdo, un 50% manifestó estar de acuerdo y un 36% que está ni de acuerdo ni en desacuerdo. (Ver Gráfico 4.26)

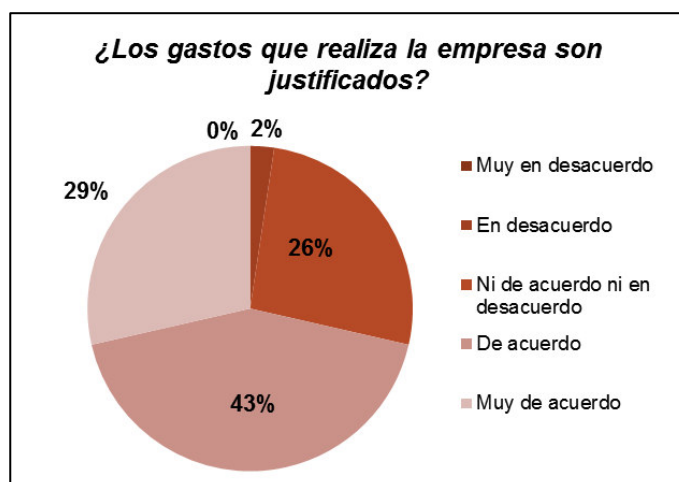
Gráfico 4.26 **Percepción de gastos elevados de la empresa**



Fuente: Elaboración Propia

Por último, a la interrogante si se consideran los gastos justificados, un 29% está muy de acuerdo, un 43% manifestó estar de acuerdo y un 26% que está ni de acuerdo ni en desacuerdo. (Ver Gráfico 4.27)

Gráfico 4.27 **Gastos justificados de la empresa**



Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados obtenidos, se obtiene todavía una brecha entre el conocimiento de todos los factores que componen el planeamiento estratégico y el liderazgo, y mediante el desarrollo estadístico se comprueba la relación con la mejora continua de las variables de estudio.

Ante la brecha existente identificada con la lista de verificación y según el cuestionario desarrollado, es necesario elaborar un programa de liderazgo que permita mejorar la satisfacción de los colaboradores de la empresa. Asimismo, es importante preparar un Plan Estratégico que permita asegurar la mejora continua de la organización desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y personal.

## CAPITULO 5

### IMPACTOS

#### 5.1 Propuesta para la solución del problema

##### 5.1.1 *Liderazgo*

Para la mejora del factor liderazgo, se han establecido mecanismos que permitan establecer un Programa de Talento Humano y Liderazgo en la organización, siendo un requisito indispensable el apoyo de la Alta Dirección. Este programa de desarrollará en tres etapas:

##### **A. Diagnostico**

En la etapa de diagnóstico, se realiza la medición del clima laboral existente en la organización, para lo cual se emplea una encuesta.

##### 1. Recolección de datos

Esta fase comprende la elaboración y realización de una encuesta de clima laboral. El desarrollo abarca a todos los miembros de la organización tanto en la oficina como en el taller y el periodo establecido para la toma de datos es de cinco días hábiles.

El formato de encuesta consta de 20 preguntas (Ver Anexo N° 03) y

la metodología de la evaluación se basa en la matriz de resultados, en la cual se dividen las preguntas en factores, según corresponda. (Ver Cuadro 5.1)

**Cuadro 5.1 Factores del Clima Laboral**

FACTORES	MOTIVACIÓN	APRENDIZAJE	COMUNICACIÓN	DESARROLLO PERSONAL	SATISFACCIÓN
Individual	Pregunta N° 01 y 02	Pregunta N° 03	Pregunta N° 04 y 08	Pregunta N° 05 y 07	Pregunta N° 06
Organizacional	Pregunta N° 09 y 19	Pregunta N° 10, 13 y 20	Pregunta N° 11 y 18	Pregunta N° 12 y 16	Pregunta N° 14, 15 y 17
Total	Promedio motivación	Promedio aprendizaje	Promedio comunicación	Promedio desarrollo personal	Promedio satisfacción

Fuente: Elaboración propia

Luego de separar las preguntas según la matriz, se realiza el cálculo en seis pasos, obteniéndose el valor de cada factor. (Ver Cuadro 5.2)

**Cuadro 5.2 Metodología de Evaluación de Encuesta de Clima Laboral**

PASOS	METODOLOGÍA
Paso 1	Sumar todos los resultados de cada pregunta indicada.
Paso 2	Promediar el resultado obtenido.
Paso 3	Restar 1 al promedio obtenido.
Paso 4	Multiplicar el resultado anterior por 25 para obtener el porcentaje.
Paso 5	Promediar los resultados de cada grupo (Motivación, Aprendizaje, Comunicación, Desarrollo Personal y Satisfacción)
Paso 6	Promediar los resultados por cada dimensión (Individual y Organizacional)

Fuente: Elaboración propia

Luego de obtener los resultados se establecen medidas que refuerzan los factores que presenten debilidades, al considerar si los resultados son por encima de 80% se toman como Fortalezas y por debajo de 50% son Debilidades.

## 2. Auditoría de Gestión Humana

En el caso de la auditoria de la gestión del talento humano se busca realizar una verificación de elementos de gestión básicos en toda organización. Para ello, se desarrolla una encuesta de 26 preguntas. (Ver Anexo N° 04)

La metodología de medición consiste en la sumatoria de las respuestas afirmativas, lo cual es equivalente a un punto. Según el resultado se puede clasificar en tres tipos de gestión. (Ver Cuadro 5.3)

**Cuadro 5.3 Resultado y Puntaje**

<b>PUNTAJE</b>	<b>RESULTADO</b>
Deficiencias críticas	Menos de 15
Oportunidades de mejora	Entre 16 y 21
Nivel aceptable	Mayor de 21

Fuente: Elaboración propia

## 3. Evaluación del Liderazgo

Para establecer el liderazgo situacional de la organización se realiza un cuestionario que muestra seis situaciones con cuatro opciones de respuestas. (Ver Anexo N° 05)



La metodología de medición de resultados se explica en tres pasos, de los cuales se obtiene las preferencias en las elecciones de conductas. (Ver Cuadro 5.4)

**Cuadro 5.4 Metodología de Evaluación de Liderazgo**

PASOS	METODOLOGÍA
Paso 1	Indicar respuesta que seleccionó en cada situación trazando un círculo alrededor de la letra correspondiente.
Paso 2	Sumar el número total de círculos de cada columna y poner los totales en los cuadros libres al pie de cada columna.
Paso 3	Esta calificación indica sus preferencias en las elecciones de las conductas

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con el procedimiento se debe llenar los datos obtenidos en la matriz de respuestas de evaluación de liderazgo, en la cual se suman los puntajes obtenidos. (Ver Cuadro 5.5)

**Cuadro 5.5 Matriz de respuesta de Evaluación de Liderazgo**

SITUACIÓN	RESPUESTAS			
1	A	C	B	D
2	B	D	C	A
3	D	A	B	C
4	B	D	A	C
5	D	C	B	A
6	C	A	D	B
CANTIDAD DE MARCAS POR COLUMNA				
CONDUCTAS	E1	E2	E3	E4
	DIRIGIR	ENTRENAR	APOYAR	DELEGAR

Fuente: Elaboración propia

Otro indicador que se puede obtener es la efectividad del estilo de liderazgo de la alta dirección de la empresa, por lo que se emplea una nueva metodología de cinco pasos del mismo cuestionario aplicado. (Ver Cuadro 5.6)

**Cuadro 5.6 Metodología de Evaluación de Estilo de Liderazgo**

PASOS	METODOLOGÍA
Paso 1	Indicar respuesta que seleccionó en cada situación trazando un círculo alrededor de la letra correspondiente.
Paso 2	Sumar a cantidad de marcas por columna. Anote el resultado en los cuadros libres al pie de cada columna.
Paso 3	Multiplicar los totales por los factores positivos y negativos que se indican en la tabla.
Paso 4	Luego sumar estas cuatro cifras y poner el resultado en el cuadro correspondiente al total
Paso 5	Transferir el puntaje total a la escala poniendo una marca en el número correspondiente de la escala de efectividad.

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo de los pasos detallados en el cuadro anterior, es necesario tener una matriz de resultados con factores de multiplicación, el cual establece cuatro valores diferentes para cada grupo de alternativas. (Ver Cuadro 5.7)

Los valores obtenidos en las respuestas de la encuesta, se multiplican por una cantidad específica y se establece un puntaje, para luego realizar una suma y obtener el total.

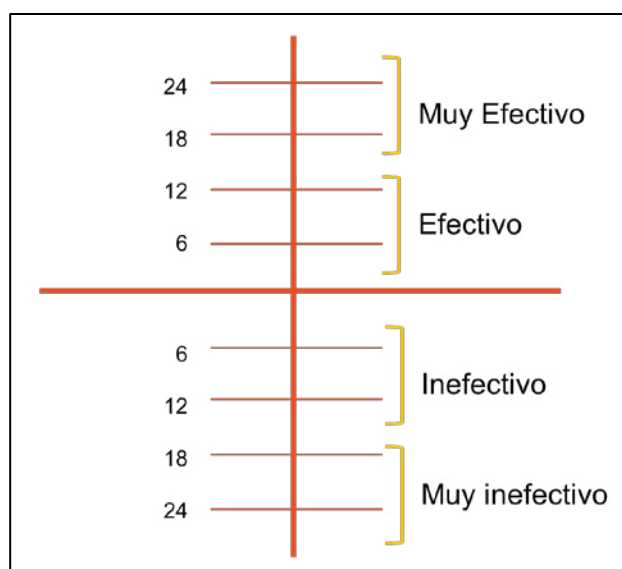
Cuadro 5.7 Metodología de Evaluación de Estilo de Liderazgo

SITUACIÓN		RESPUESTAS		
1	D	B	C	A
2	B	C	D	A
3	C	B	A	D
4	B	D	A	C
5	A	B	D	C
6	C	B	A	D
CANTIDAD DE MARCAS POR COLUMNA				
MULTIPLICAR	-2	-1	1	2
PUNTAJE				
TOTAL				

Fuente: Elaboración propia

Con el puntaje total, es necesario ubicarlo en la tabla de rangos, la cual presenta rangos positivos y negativos, dividiéndose en cuatro características: muy efectivo, efectivo, inefectivo y muy inefectivo. (Ver Cuadro 5.8)

Cuadro 5.8 Tabla de Rangos



Fuente: Elaboración propia

## **B. Desarrollo e Implementación**

En la etapa de desarrollo e implementación, se busca establecer las estrategias y los programas necesarios para el desarrollo del liderazgo y de los colaboradores en la empresa.

### **1. Estrategias de desarrollo de liderazgo**

Como estrategia de liderazgo, la empresa optó por escoger el tipo de liderazgo situacional, el cual, provee un modelo de análisis de una determinada situación y cómo adoptar el estilo de liderazgo adecuado en ese momento.

Esta teoría sostiene que el grado de dirección y apoyo que los supervisores o gerentes le dan a cada colaborador debe variar, dependiendo del nivel de desarrollo del mismo, sus competencias y su grado de compromiso hacia las tareas asignadas.

Este tipo de liderazgo contiene una matriz situacional que presenta cuatro estilos de liderazgo para el gerente o supervisor, de acuerdo con los cuatro niveles de desarrollo de un colaborador. (Ver Cuadro 5.9)

De acuerdo con esta teoría no hay estilos correctos o incorrectos de liderazgo. Una de las claves para que funcione es evaluar la situación, elegir, aplicar el estilo apropiado y revisar continuamente esta elección.

Por otro lado, plantea que el desarrollo de los colaboradores se logra a través de la formación continua, según necesidades de capacitación detectadas y acompañándolos con técnicas de Coaching.

Por ser una teoría aplicada en diferentes conceptos, la empresa

Ariana Publicidad SAC ha optado por aplicarla en el Programa de Talento Humano y Liderazgo que se desarrollará en la organización.

**Cuadro 5.9 Matriz Situacional**

COLABORADOR			
No sabe / No quiere	No sabe / Quiere	Sabe / No quiere	Sabe / Quiere
JEFE			
Director	Formador	Facilitador	Delegador
Elevada directividad	Supervisión cercana en las actividades del trabajo.	Identificación de posibles desmotivadores.	Orientación aislada.
Supervisión muy cercana.	Supervisor define y estructura los resultados y tareas.	Delegación en actividades.	Dejar hacer en la consecución de resultados (no control).
Participación limitada del colaborador en la toma de decisiones.	Consideración del punto de vista del colaborador.	Toma de decisiones consensuradas.	Alta participación del colaborador en toma de decisiones.
Supervisor informa y distribuye las tareas.	Progresiva participación en decisiones.	Supervisión de la tarea limitada.	Supervisión mínima de la tarea.
Posible recolocación del colaborador.	Refuerzo de aprendizaje puntual.	Interés auténtico.	

Fuente: Elaboración propia

## 2. Plan de carrera

Una vez elegida la estrategia, en este caso, la de liderazgo situacional, es necesario desarrollar mecanismos para la capacitación y desarrollo del personal, por lo que se deben elaborar los planes de carrera de los colaboradores con el fin de ir obteniendo una mejora continua.

El formato del Plan de carrera de los colaboradores se centra en cuatro puntos importantes: Análisis de los puntos fuertes y débiles del colaborador, sus necesidades de capacitación, la evaluación de desempeño y los posibles nombramientos. (Ver Cuadro 5.10)

Esta ficha debe ser elaborada por el jefe inmediato de cada área y todos los colaboradores que conforman a la empresa deben

completar la información solicitada, estableciéndose una base de datos interna de la empresa.

**Cuadro 5.10 Plan de Carrera de un Colaborador**

PLAN DE CARRERA DE UN COLABORADOR							
Nombre:				Edad:			
Escolaridad:				Área:			
Antigüedad:				Puesto:			
Puntos fuertes				Puntos débiles			
Necesidades de Capacitación							
Evaluación de Desempeño							
Posibles Nombramientos							

Fuente: Elaboración propia

### 3. Programa de Desarrollo del Personal

El programa de capacitación, comprende la fase de diagnóstico y ejecución o aplicación que corresponde al desarrollo personal y de la carrera profesional de los colaboradores.

#### Fase 1: Definición

En esta fase se diseña y ejecuta una campaña informativa dirigida al todo el personal sobre la implementación del Programa de capacitación.

Esta campaña comprende el envío de correos al personal y la colocación de anuncios visibles o boletines informativos, para luego realizar una encuesta que permita identificar los intereses de

crecimiento, desarrollo personal y profesional. Luego se procede a clasificar al personal según los puestos que ocupan y por la pertenencia a un área específica.

Seguidamente, se planea la carrera del personal de cada área, en función a los perfiles de puestos que requiere la organización, organizando los temas y estableciendo prioridades de capacitación. (Anexo N° 06)

## Fase 2: Ejecución del Plan de Desarrollo del Personal

Una vez documentada toda la información de la fase anterior, se puede establecer mecanismos de difusión interna de vacantes para la inscripción de los colaboradores en cada curso.

La ejecución de los Planes de Desarrollo del Personal, implica necesariamente el cumplimiento de requisitos y procedimientos establecidos en normativas internas.

Los cursos que se brindarán en las capacitaciones deben registrarse y generar un formato que indique sus principales características. (Ver Cuadro 5.11)

### Cuadro 5.11 **Curso de Capacitación**

CURSOS DE CAPACITACIÓN							
Tema:							
Área:							
Instituciones Proveedoras				Temario			
Experiencia				Horas/Día			
1	2	3	4	1	2	3	4
Costo Unitario							
1		2		3		4	
Costo Total							
1		2		3		4	

Fuente: Elaboración propia

El Plan de Capacitación que deberá estar articulado de acuerdo con los intereses de la organización y considerando los del colaborador, perfilándose siempre hacia su desarrollo y superación integral.

Así también, es necesario establecer un cronograma de capacitaciones durante todo el año, el cual será la guía para el desarrollo de la gestión del Talento Humano. (Ver Cuadro 5.12)

**Cuadro 5.12 Cronograma de Capacitación**

CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES																		
N°	TEMAS/CURSOS	I TRIMESTRE			II TRIMESTRE			III TRIMESTRE			IV TRIMESTRE			MODALI DAD	N° DE PARTICIPANTES	COSTO POR CURSO	COSTO POR PERSONA	COSTO TOTAL
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC					
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		
11																		
12																		

Fuente: Elaboración propia



### C. Monitoreo y Evaluación

En cuanto al monitoreo es necesario establecer las relaciones entre el liderazgo y una adecuada gestión del talento humano en la empresa Ariana Publicidad SAC.

Dentro los factores que se consideran importantes para la empresa, se establecieron cuatro criterios de interrelación, los cuales serán llevados a cabo por los encargados del área de personal. (Ver Cuadro 5.13)

**Cuadro 5.13 Interrelación Liderazgo – Gestión del Talento Humano**

LIDERAZGO	GESTIÓN DEL TALENTO
Cumplimiento de metas.	Uso de herramientas de modelación predictiva para la planeación, reclutamiento y retención de la fuerza laboral.
Avance paulatino del desarrollo del equipo liderado	Descripciones de puestos alineadas a las estrategias organizacionales.
Planes de desarrollo del personal	Encuestas de clima laboral con resultados ascendentes.
Nivel de empoderamiento de los colaboradores.	Planes de desarrollo del personal

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, realizar la evaluación de las mejoras propuestas en este programa, es necesario tener indicadores de la gestión del talento humano y utilizar los instrumentos necesarios para la medición frecuente de los mismos. El conjunto de indicadores se agruparon en cuatro factores y se describen las actividades que se pueden realizar para mejorar las debilidades que pueda tener la empresa. (Ver Cuadro 5.14)

Cuadro 5.14 Indicadores de Liderazgo

N°	INDICADOR	ACCIONES
1	Satisfacción	a Brindar un trato individual y personalizado.
		b Comunicar expectativas de logro y propósitos.
		c Inspirar orgullo, respeto y confianza.
		d Desarrollar un buen ambiente de trabajo.
2	Motivación	a Transmitir optimismo y entusiasmo.
		b Prometer recompensas por esfuerzo.
		c Premiar a los colaboradores por sus logros.
		d Reconocer el buen desempeño.
3	Comunicación	a Transmitir una visión clara de la meta a conseguir.
		b Formar personas.
		c Replantear conceptos y formas de hacer.
		d Estimular la imaginación, creatividad e innovación.
4	Desarrollo individual-grupal	a Crear oportunidades de desarrollo.
		b Proporcionar una visión.
		c Transmitir valores y creencias importantes.
		d Fomentar el espíritu de equipo.

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.2 Planeamiento Estratégico

En el caso del Planeamiento Estratégico, se optó por aplicar para de la metodología que corresponde a Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card (BSC). Además, se decidió emplear herramientas del proceso de planeamiento estratégico, creando un modelo personalizado con el fin de obtener una mejora continua de la organización. El desarrollo del Modelo Ariana Publicidad SAC se puede dividir en cinco etapas:

#### A. Formulación de Declaraciones Estratégicas

Al iniciar un modelo de planeamiento estratégico, es necesario establecer la misión y visión de la empresa, para lo cual se solicitó la participación de todos los miembros de la organización. El desarrollo de las actividades se describe en 15 actividades que debe seguir el desarrollo de la elaboración y validación de las declaraciones estratégicas. (Ver Cuadro 5. 15)

**Cuadro 5.15 Plan de Actividades para la elaboración de Declaraciones Estratégicas**

Nº	ACTIVIDADES	ENTREGABLES	REGISTRO	SEMANAS			
				1	2	3	4
1	Aprobación del Plan de Actividades	Informe a la gerencia	Procedimiento para la elaboración y revisión de Declaraciones Estratégicas				
2	Formación y aprobación del comité técnico	Informe a la gerencia	Responsable, fecha y firma de aprobación				
3	Impresión de Formatos	Formatos separados por declaración					
4	Entregar formatos de misión a todos los colaboradores	Consolidado de resultados	Lista de participación en la elaboración de la misión				
5	Entregar formatos de visión a todos los colaboradores	Consolidado de resultados	Lista de participación en la elaboración de la visión				
6	Entregar formatos de valores a todos los colaboradores	Consolidado de resultados	Lista de participación en la elaboración de la valores				
7	Resumir la información y redactar tres propuestas finales	Informe a la gerencia					
8	Aprobación por parte del comité	Informe a la gerencia	Responsable, fecha y firma de aprobación				
9	Reunión general comunicando las declaraciones		Lista de participación en la reunión de publicación de declaraciones				
10	Inicio del proceso de publicación	Informe a la gerencia	Procedimiento para la elaboración y revisión de Declaraciones Estratégicas				
11	Elaboración del arte de las tres declaraciones tipo cuadro y fondos de pantalla	Informe a la gerencia	Procedimiento para la elaboración y revisión de Declaraciones Estratégicas				
12	Mandar a elaborar el vinilo	Formato de vinilo	Procedimiento para la elaboración y revisión de Declaraciones Estratégicas				
13	Colocar los fondos de pantalla	Formato de fondo de pantalla	Procedimiento para la elaboración y revisión de Declaraciones Estratégicas				
14	Actualizar la página web	Formato de página web	Procedimiento para la elaboración y revisión de Declaraciones Estratégicas				
15	Realizar una encuesta de conocimiento	Encuesta de conocimiento	Procedimiento para la elaboración y revisión de Declaraciones Estratégicas				

Fuente: Elaboración propia

Las actividades descritas comprenden el proceso que se debería seguir para la elaboración y validación de las declaraciones estratégicas: misión, visión y valores. Los procedimientos de este proceso se dividen en ocho puntos importantes.

### 1. Formación del Comité Técnico

El comité técnico será conformado por la Alta Dirección de la empresa Ariana Publicidad SAC y tendrá como función principal velar por el cumplimiento del procedimiento y realizar la selección de las declaraciones finales.

### 2. Elaboración de Formatos

Para la elaboración de las declaraciones se elaboran y analizan los formatos a utilizar y el contenido de los mismos, con el fin de hacer participar a todos los miembros de la organización.

### 3. Participación de Colaboradores

Luego de definir el contenido de los formatos, se procede a entregárselos al personal administrativo y operativo de la empresa en un

plazo no mayor de una semana. Es importante señalar que se deben llenar las listas que indiquen la participación de todos los colaboradores.

#### 4. Análisis de la información

Al recopilar la información se realiza el análisis correspondiente que debe dar como resultado tres ideas principales como máximo por cada declaración en un plazo de tres días. La redacción debe responder a ocho preguntas. (Ver Cuadro 5.16)

#### 5. Aprobación del Comité

El comité técnico revisará y aprobará o sugerirá cambios en un plazo no mayor a tres días hábiles. El encargado de la redacción tendrá un plazo no mayor de dos días para hacer los ajustes y proponerlos al comité. El comité deberá dar una respuesta en el plazo máximo de dos días hábiles. Una vez aprobado el documento se procede a la firma de los encargados, indicando la fecha del día de aprobación.

**Cuadro 5.16 Preguntas para establecer las Declaraciones Estratégicas**

DECLARACIÓN	PREGUNTAS	FACTORES
Misión	¿Qué hacemos?	Especifica y centrada, establece la base de la competencia y la ventaja competitiva, incluye a los grupos de interés.
	¿Para quién lo hacemos?	
	¿Cómo lo hacemos?	
Visión	¿Qué es lo clave para el futuro de la empresa?	Breve, clara, precisa, fácil de captar y recordar, inspirador.
	¿Qué queremos ser?	
	¿Qué nos emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?	
Valores	¿Qué valores necesitan ser acentuados?	Inspiradores y motivadores a los grupos de interés.
	¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones con los grupos de interés?	

Fuente: Elaboración propia

#### 6. Publicaciones

Una vez aprobado el documento se procederá a elaborar el arte de las declaraciones. Las coordinaciones deberán realizarse con el área creativa de la empresa y en un plazo no mayor de tres días deben presentar tres propuestas como mínimo al comité técnico para su aprobación.

#### 7. Retroalimentación

Para comprobar el reconocimiento e interiorización de las declaraciones se procederá a realizar una encuesta al personal de la empresa. Los resultados permitirán establecer otras estrategias de interrelación con los colaboradores. La frecuencia de medición será semestral.

#### 8. Mejora Continua

Cada año se realizará la revisión de las declaraciones y se realizará nuevamente este procedimiento para mejorar el contenido de las mismas.

#### 9. Registros

Los registros que genera este procedimiento son ocho. (Ver Cuadro 5.17)

**Cuadro 5.17 Registros de Declaraciones Estratégicas**

CÓDIGO	REGISTRO	ARCHIVO
FT-DG-01	Formato de declaración de misión	Carpeta de Planeamiento Estratégico
FT-DG-02	Formato de declaración de visión	Carpeta de Planeamiento Estratégico
FT-DG-03	Formato de declaración de valores	Carpeta de Planeamiento Estratégico
LT-DG-01	Lista de participación en la elaboración de la misión	Carpeta de Planeamiento Estratégico
LT-DG-02	Lista de participación en la elaboración de la visión	Carpeta de Planeamiento Estratégico
LT-DG-03	Lista de participación en la elaboración de la valores	Carpeta de Planeamiento Estratégico
LT-DG-04	Lista de participación en la reunión de publicación de declaraciones	Carpeta de Planeamiento Estratégico
FE-DG-01	Formato de encuesta	Carpeta de Planeamiento Estratégico

Fuente: Elaboración propia

## **B. Establecimiento de Objetivos y Estrategias**

Luego de establecer las declaraciones estratégicas es necesario realizar un análisis situacional de la organización para establecer sus objetivos y estrategias a realizar.

### **1. Diagnostico Situacional**

Para poder establecer y desarrollar los objetivos y estrategias de la empresa es necesario establecer un diagnostico tanto interno como externo, estableciéndose fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. (Ver Cuadro 5. 18)

Con el establecimiento de estos criterios se realizó la Matriz FODA con la cual se identificaron las estrategias a desarrollar.

**Cuadro 5.18 Cuadro FODA**

FODA			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
F1. Priorización en el cumplimiento de los objetivos.	D1. Falta de liderazgo en participación del mercado.	A1. Incremento de los impuestos municipales por licencias de autorización.	O1. Disponibilidad de créditos para micro y pequeña empresas.
F2. Apoyo de los accionistas en las decisiones de la Gerencia General.	D2. Compra de insumos a proveedores locales.	A2. Competidores con precio más económicos.	O2. Incremento de la inversión en publicidad exterior en Lima y provincia.
F3. Clientes fidelizados con Publimovil.	D3. Falta de sustentación de gastos en provincias.	A3. Parcialización de las autoridades a favor de las empresas competidoras.	O3. Existencia de ubicaciones estratégicas no ocupadas por otras empresas.
F4. Análisis previo de los nuevos proyectos.	D4. Baja productividad del equipo de ventas	A4. Diferencias en la legislación entre Municipalidades distritales y provinciales.	O4. Incremento del mercado automotriz lo que ocasiona congestión de tránsito en las principales avenidas y en las intersecciones de los semáforos.
F5. Creación y participación activa en la Asociación de empresas de Publicidad Exterior.	D5. Falta de sustento de ciertos gastos de producción.	A5. Convenios de largo plazo de la competencia con autoridades locales.	O5. Los contratos de publicidad exterior de las grandes empresas, son negociadas en su mayoría en Lima.
F6. Contar con personal calificado en captar ubicaciones estratégicas en la ciudad de Lima.	D6. Asesoría contable externa ineficiente.	A6. Nuevos equipos y maquinarias para la producción de gigantografías.	O6. Necesidad de las autoridades locales para firmar convenios.
F7. Variedad de proveedores con líneas de crédito aprobadas.	D7. Local de producción metalmecánica alejado de la administración.	A7. Los competidores actuales cuentan con capital y equipos necesarios.	O7. Uso de Internet para las ventas.
F8. Líneas de crédito aprobadas para maquinarias y para capital de trabajo.	D8. Débil identificación del personal de producción con la empresa.	A8. Competidores con ubicaciones en vía pública (no pagan contrato de alquiler).	O8. Necesidad de algunos clientes de implementar paneles dinámicos y creativos.
F9. Contamos con personal idóneo para cualquier tipo de trabajo en altura referido a publicidad exterior.	D9. Ausencia de coordinación con autoridades locales.	A9. Los competidores actuales importan su materia prima e insumos, lo que ocasiona que sus costos sean inferiores a los del mercado.	O9. Existencia de proveedores diversos con la misma calidad de material.
F10. Personal identificado con los objetivos de la empresa.	D10. Ausencia de un sistema de monitoreo del correcto funcionamiento de los paneles.	A10. Incremento de competidores en publicidad exterior, saturando los espacios visuales.	O10. Necesidad de los clientes de contar con publicidad exterior novedosa: pantallas.
	D11. Inestabilidad del personal de producción.		O11. Necesidad de los anunciantes de contar con publicidad en espacios que estén legalmente instalados.

Fuente: Elaboración propia



Con el establecimiento de estos criterios se realizó la Matriz FODA con la cual se identificaron las estrategias a desarrollar en la empresa. (Ver Cuadro 5.19)

**Cuadro 5.19 Matriz FODA**

MATRIZ FODA		
FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<b>ESTRATEGIA OFENSIVA: FO (MAXI - MAXI)</b>	<b>ESTRATEGIA DEFENSIVA: FA (MAXI - MINI)</b>
	O1 – F4 Desarrollar nuevos proyectos de crecimiento para la empresa.	A1, A2, A3, A10 – F5 Contrarrestar la competencia utilizando la participación en la Asociación de Empresas de Publicidad Exterior.
	O2, O3 – F6 Incrementar las ubicaciones estratégicas que existen en Lima y Provincias.	A6, A7 – F8 Emplear las líneas de crédito para adquirir nuevos equipos y maquinarias para la producción.
	O8, O10 – F3 Plantear nuevos productos y servicios para los clientes que desean innovar en su publicidad.	
DEBILIDADES	<b>ESTRATEGIA DE ADAPTATIVA: DO (MINI – MAXI)</b>	<b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA: DA (MINI – MINI)</b>
	O3 – D1 Elaborar proyectos que permitan aumentar la participación en el mercado mediante el incremento de las ubicaciones.	A1 –D4, D5 Brindar un plus a los clientes al momento de realizar las ventas de tal manera que atraiga su atención y se pueda conseguir grandes contratos con grandes clientes que permitan aumentar los recursos para ir creciendo.
	O5, O7 – D4 Integrar los recursos informáticos con los ejecutivos de ventas de modo que los empleen como herramienta que les permita mejorar su cuota de venta.	A1, A2, A3 – D2, D4, D5, D6 Implantar un sistema computarizado on line para almacenar las órdenes de pedidos, producir reportes detallados y compartir sus informaciones con los sistemas existentes de ventas, mantenimiento, despachos y contabilidad de forma automatizada ahorrando tiempo y dinero.
	O6 – D9 Establecer una relación más estrecha y mayor comunicación con las municipalidades gestionando contactos internos.	

Fuente: Elaboración propia

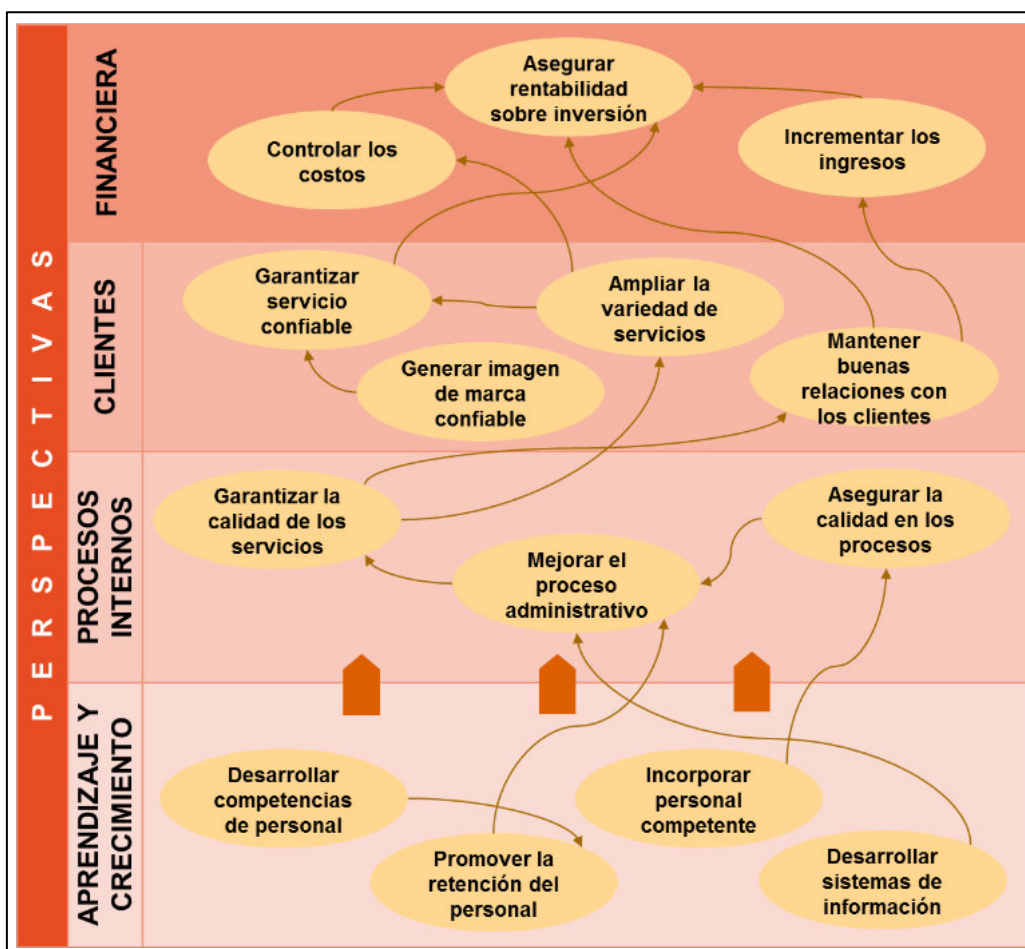
## 2. Mapa Estratégico

El mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales, ayudando a entender la coherencia de estos y visualizar la estrategia de la empresa.

Las estrategias planteadas en forma general en la Matriz FODA fueron convertidas en objetivos estratégicos, los cuales guardan relación entre sí, generándose una cadena de dependencia entre ellos. De esta forma se elaboró el Mapa Estratégico de la empresa Ariana Publicidad basándose en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. (Ver Cuadro 5. 20)



Cuadro 5.20 Mapa Estratégico

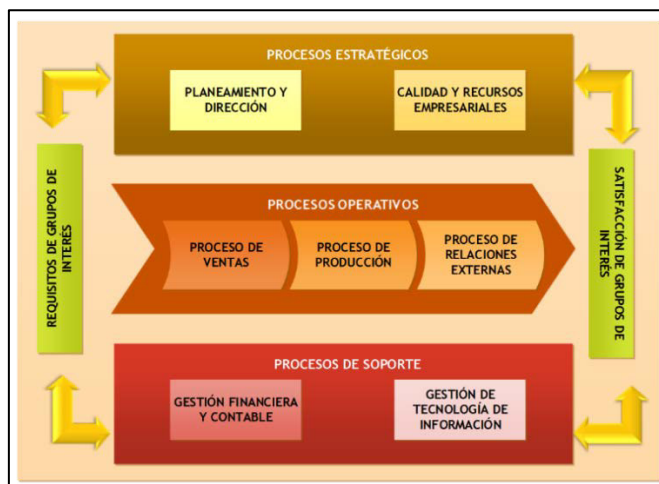


Fuente: Elaboración propia

### 3. Identificación de Procesos

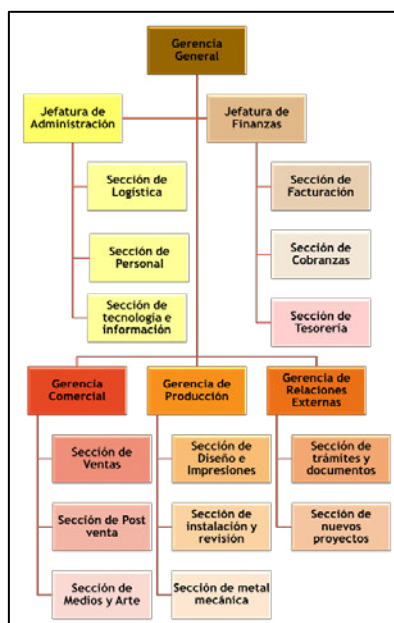
Para definir las áreas a las que correspondería el desarrollo de los objetivos estratégicos es necesario identificar los procesos que existen en la organización, por lo cual se realizó el estudio de las actividades diarias que realiza la empresa, consolidando la información en procesos operativos, procesos de soporte y procesos estratégicos. (Ver Cuadro 5.21)

En total se identificaron siete procesos en la organización, cambiando la estructura organizativa encontrada en el levantamiento de información que fue descrita en el perfil organizacional.

Cuadro 5.21 **Macroproceso de Ariana Publicidad SAC**

Fuente: Elaboración propia

Debido a la nueva estructura organizativa se ha mejorado el organigrama de la empresa basándose en los procesos identificados. (Ver Cuadro 5.22)

Cuadro 5.22 **Organigrama Propuesto**

Fuente: Elaboración propia

### C. Elaboración del Cuadro de Mando Integral

Con la información recolectada se procede a establecer la relación entre objetivos estratégicos, objetivos específicos con los respectivos proyectos o iniciativas que permitan el cumplimiento de los mismos.

La integración de Objetivos Estratégicos con las áreas identificadas en el Macroproceso se divide por cada perspectiva. (Ver Cuadro 5.23)

**Cuadro 5.23 Objetivos Estratégicos**

<b>Financiera</b>	<b>Proceso</b>
Asegurar rentabilidad sobre inversión de accionistas	Planeamiento y Dirección
Incrementar los ingresos	Gestión Financiera y Contable
<b>Clientes</b>	<b>Proceso</b>
Garantizar servicio confiable	Ventas
Ampliar la variedad de servicios	Relaciones Externas
Mantener buenas relaciones con los clientes	Ventas
<b>Procesos Internos</b>	<b>Proceso</b>
Garantizar la calidad de los servicios	Producción
Asegurar la calidad en los procesos	Calidad y recursos empresariales
Mejorar el proceso administrativo	Planeamiento y Dirección
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	<b>Proceso</b>
Desarrollar competencias de personal	Calidad y recursos empresariales
Incorporar personal competente	Calidad y recursos empresariales
Promover la retención del personal	Calidad y recursos empresariales
Desarrollar sistemas de información	Gestión de Tecnología de información

Fuente: Elaboración propia

Acompañando a esta información se establece los indicadores de control especificando la unidad, frecuencia, peso, meta superior, meta inferior y los responsables de estas iniciativas de mejora. (Ver Cuadro 5.24)

Cuadro 5.24 Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	PROYECTOS O INICIATIVAS	INDICADOR	UNIDAD	FRECUENCIA	PESO	META INFERIOR	META SUPERIOR	RESPONSABLE
Financiera	Asegurar rentabilidad sobre inversión de accionistas	Incrementar rentabilidad	Adquisición de Pantallas Led	Ingresos sobre ventas	Miles Soles	Mensual	80	S/. 400, 000	S/. 600, 000	Gerencia General
	Incrementar los ingresos	Incrementar ventas	Plan de mejora del proceso de ventas	Nivel de desocupabilidad de caras	%	Mensual	60	20%	40%	Gerente Comercial
Clientes	Garantizar servicio confiable	Recuperación de Clientes de años anteriores	Programa de visitas a clientes anteriores	Recuperación de clientes	%	Mensual	60	30%	50%	Gerente Comercial
	Ampliar la variedad de servicios	Ofrecer nuevos servicios de publicidad	Formato de venta de nuevos servicios	Clientes de los nuevos servicios	%	Mensual	60	20%	40%	Gerente Comercial
	Mantener buenas relaciones con los clientes	Fidelizar a los clientes	Programa de mejores tarifas	Satisfacción de los clientes	%	Mensual	60	60%	80%	Gerente Comercial
Procesos Internos	Garantizar la calidad de los servicios	Disminuir los reclamos u observaciones	Desarrollar un plan de control de calidad	Reclamos y observaciones	%	Mensual	60	50%	80%	Gerente de Producción
	Asegurar la calidad en los procesos	Mejorar la efectividad de los procesos	Elaborar manuales de procedimientos	Manuales de Gestión	N°	Anual	40	2	5	Jefe de Administración
	Mejorar el proceso administrativo	Fortalecer el proceso de facturación y cobranzas	Programa de facturación y cobranza	Facturaciones cobradas a tiempo	%	Bimestral	60	70%	90%	Jefe de Finanzas
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar competencias de personal	Aprovechamiento de los aportes personales de los colaboradores	Desarrollar capacitaciones al personal	Inversión en formación por colaborador	Soles	Semestral	60	4,000	8,000	Jefe de Administración
	Incorporar personal competente	Encontrar personas con el perfil adecuado al cargo	Desarrollar un plan de selección optimo	Tasa de cobertura de competencias	%	Trimestral	40	50%	70%	Jefe de Administración
	Promover la retención del personal	Mantener al personal de producción	Programa de retención de personal de producción	Colaboradores de producción permanentes	N°	Semestral	60	10	13	Jefe de Administración
	Desarrollar sistemas de información	Asegurar la accesibilidad de informacion	Desarrollar un programa de sistema de información	Cumplimiento de Implementación del Plan de Sistemas de Información	%	Trimestral	60	60%	80%	Jefe de Administración

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores establecidos en el cuadro tienen su definición y forma de cálculo. En el primer caso, respecto a la perspectiva financiera se desarrollan dos indicadores: ingresos por ventas y nivel de desocupabilidad de caras. (Ver Cuadro 5.25)

**Cuadro 5.25 Indicadores Financieros**

INDICADORES FINANCIEROS																																									
<p><b>INGRESOS SOBRE VENTAS</b></p> <p>1. Definición:</p> <p>Es la variación de los ingresos mensuales que percibe la empresa por concepto de ventas.</p> <p>2. Forma de Cálculo:</p> <p>INGRESOS POR ALQUILER + INGRESOS POR IMPRESIONES INGRESOS POR INSTALACIONES TOTAL INGRESOS</p> <p>3. Periodo de Reporte: Mensual</p> <p>4. Niveles de Referencia:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Referencia</th> <th>Marcar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Histórico</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Planificado</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <p>5. Meta del Indicador:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Unidad</th> <th>Meta Inferior</th> <th>Meta Superior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ingresos sobre ventas</td> <td>Miles de Soles</td> <td>400, 000</td> <td>600, 000</td> </tr> </tbody> </table> <p>6. Responsables:</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Responsable 1:</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>Responsable 2:</td> <td>Jefe de Finanzas</td> </tr> <tr> <td>Responsable 3:</td> <td>Gerente Comercial</td> </tr> </tbody> </table> <p>7. Fuentes de Información y Datos:</p> <p>Información financiera: EGP</p>	Nivel de Referencia	Marcar	Histórico	x	Planificado	x	Indicador	Unidad	Meta Inferior	Meta Superior	Ingresos sobre ventas	Miles de Soles	400, 000	600, 000	Responsable 1:	Gerente General	Responsable 2:	Jefe de Finanzas	Responsable 3:	Gerente Comercial	<p><b>NIVEL DE DESOCUPABILIDAD DE CARAS</b></p> <p>1. Definición:</p> <p>Es la cantidad de caras desocupados del total que tiene la organización.</p> <p>2. Forma de Cálculo:</p> <p>TOTAL DE CARAS – CARAS OCUPADAS TOTAL DE CARAS</p> <p>3. Periodo de Reporte: Mensual</p> <p>4. Niveles de Referencia:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Referencia</th> <th>Marcar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Histórico</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Planificado</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <p>5. Meta del Indicador:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Unidad</th> <th>Meta Inferior</th> <th>Meta Superior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Desocupabilidad de caras</td> <td>Porcentaje</td> <td>20%</td> <td>40%</td> </tr> </tbody> </table> <p>6. Responsables:</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Responsable 1:</td> <td>Gerente Comercial</td> </tr> <tr> <td>Responsable 2:</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>Responsable 3:</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>7. Fuentes de Información y Datos:</p> <p>Información financiera: EGP</p>	Nivel de Referencia	Marcar	Histórico	x	Planificado	x	Indicador	Unidad	Meta Inferior	Meta Superior	Desocupabilidad de caras	Porcentaje	20%	40%	Responsable 1:	Gerente Comercial	Responsable 2:	Gerente General	Responsable 3:	
Nivel de Referencia	Marcar																																								
Histórico	x																																								
Planificado	x																																								
Indicador	Unidad	Meta Inferior	Meta Superior																																						
Ingresos sobre ventas	Miles de Soles	400, 000	600, 000																																						
Responsable 1:	Gerente General																																								
Responsable 2:	Jefe de Finanzas																																								
Responsable 3:	Gerente Comercial																																								
Nivel de Referencia	Marcar																																								
Histórico	x																																								
Planificado	x																																								
Indicador	Unidad	Meta Inferior	Meta Superior																																						
Desocupabilidad de caras	Porcentaje	20%	40%																																						
Responsable 1:	Gerente Comercial																																								
Responsable 2:	Gerente General																																								
Responsable 3:																																									

Fuente: Elaboración propia

Mientras que en la perspectiva clientes, se consideran los indicadores recuperación de clientes, clientes de nuevos servicios y satisfacción de clientes, los cuales dependen directamente del área de ventas y se expresan en porcentaje. (Ver Cuadro 5.26)

Cuadro 5.26 Indicadores de Clientes

INDICADORES DE CLIENTES																			
<b>RECUPERACIÓN DE CLIENTES</b>		<b>CLIENTES DE NUEVOS SERVICIOS</b>																	
<b>1. Definición:</b> Es el indicador que permite analizar la cantidad de clientes recuperados en la empresa.		<b>1. Definición:</b> Es el indicador que permite analizar la cantidad de nuevos clientes con el fin de establecer los gustos y preferencias de los mismos para seguir innovando en productos y servicios.																	
<b>2. Forma de Cálculo:</b> $\frac{\text{Nº DE CLIENTES ANTIGUOS}}{\text{Nº DE CLIENTES TOTALES}} \times 100$		<b>2. Forma de Cálculo:</b> $\frac{\text{Nº DE CLIENTES NUEVOS}}{\text{Nº DE CLIENTES TOTALES}} \times 100$																	
<b>3. Periodo de Reporte:</b> Mensual		<b>3. Periodo de Reporte:</b> Mensual																	
<b>4. Niveles de Referencia:</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Referencia</th> <th>Marcar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Histórico</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Planificado</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>		Nivel de Referencia	Marcar	Histórico	x	Planificado	x	<b>4. Niveles de Referencia:</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Referencia</th> <th>Marcar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Histórico</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Planificado</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>		Nivel de Referencia	Marcar	Histórico	x	Planificado	x				
Nivel de Referencia	Marcar																		
Histórico	x																		
Planificado	x																		
Nivel de Referencia	Marcar																		
Histórico	x																		
Planificado	x																		
<b>5. Meta del Indicador:</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Unidad</th> <th>Meta Inferior</th> <th>Meta Superior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recuperación de clientes</td> <td>Porcentaje</td> <td>30%</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>		Indicador	Unidad	Meta Inferior	Meta Superior	Recuperación de clientes	Porcentaje	30%	50%	<b>5. Meta del Indicador:</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Unidad</th> <th>Meta Inferior</th> <th>Meta Superior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recuperación de clientes</td> <td>Porcentaje</td> <td>2%</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>		Indicador	Unidad	Meta Inferior	Meta Superior	Recuperación de clientes	Porcentaje	2%	5%
Indicador	Unidad	Meta Inferior	Meta Superior																
Recuperación de clientes	Porcentaje	30%	50%																
Indicador	Unidad	Meta Inferior	Meta Superior																
Recuperación de clientes	Porcentaje	2%	5%																
<b>6. Responsables:</b> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Responsable 1:</td> <td>Gerente Comercial</td> </tr> <tr> <td>Responsable 2:</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>Responsable 3:</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Responsable 1:	Gerente Comercial	Responsable 2:	Gerente General	Responsable 3:		<b>6. Responsables:</b> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Responsable 1:</td> <td>Gerente Comercial</td> </tr> <tr> <td>Responsable 2:</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>Responsable 3:</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Responsable 1:	Gerente Comercial	Responsable 2:	Gerente General	Responsable 3:					
Responsable 1:	Gerente Comercial																		
Responsable 2:	Gerente General																		
Responsable 3:																			
Responsable 1:	Gerente Comercial																		
Responsable 2:	Gerente General																		
Responsable 3:																			
<b>7. Fuentes de Información y Datos:</b> Reportes de la Gerencia Comercial		<b>7. Fuentes de Información y Datos:</b> Reportes de la Gerencia Comercial																	
<b>SATISFACCIÓN DE CLIENTES</b>																			
<b>1. Definición:</b> Es el grado porcentual en el cual se mide la satisfacción del cliente en cuanto a las tarifas que ofrece la empresa.		<b>4. Niveles de Referencia:</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Referencia</th> <th>Marcar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Histórico</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Planificado</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>		Nivel de Referencia	Marcar	Histórico	x	Planificado	x										
Nivel de Referencia	Marcar																		
Histórico	x																		
Planificado	x																		
<b>2. Forma de Cálculo:</b> $\frac{\text{Nº DE CLIENTES SATISFECHOS}}{\text{TOTAL DE CLIENTES}}$		<b>5. Meta del Indicador:</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Unidad</th> <th>Meta Inferior</th> <th>Meta Superior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recuperación de clientes</td> <td>Porcentaje</td> <td>60%</td> <td>80%</td> </tr> </tbody> </table>		Indicador	Unidad	Meta Inferior	Meta Superior	Recuperación de clientes	Porcentaje	60%	80%								
Indicador	Unidad	Meta Inferior	Meta Superior																
Recuperación de clientes	Porcentaje	60%	80%																
<b>3. Periodo de Reporte:</b> Mensual		<b>6. Responsables:</b> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Responsable 1:</td> <td>Gerente Comercial</td> </tr> <tr> <td>Responsable 2:</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>Responsable 3:</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Responsable 1:	Gerente Comercial	Responsable 2:	Gerente General	Responsable 3:											
Responsable 1:	Gerente Comercial																		
Responsable 2:	Gerente General																		
Responsable 3:																			
<b>7. Fuentes de Información y Datos:</b> Reportes de la Gerencia Comercial																			

Fuente: Elaboración propia

En la perspectiva de procesos internos se toma en cuenta los indicadores reclamos u observaciones, manuales de gestión y facturaciones cobradas a tiempo, siendo los encargados el gerente de producción, el jefe de administración y el jefe de finanzas, respectivamente. (Ver Cuadro 5.27)

Cuadro 5.27 Indicadores de Procesos Internos

INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS																																									
<p><b>RECLAMOS Y OBSERVACIONES</b></p> <p>1. Definición:</p> <p>Es el indicador que permite analizar los reclamos, quejas y observaciones que tienen los clientes en algún proceso que brinda la empresa y su rapidez en la solución.</p> <p>2. Forma de Cálculo:</p> $\frac{\text{N° DE RECLAMOS Y OBSERVACIONES SOLUCIONADAS}}{\text{N° DE RECLAMOS Y OBSERVACIONES TOTALES}} \times 100$ <p>3. Periodo de Reporte: Mensual</p> <p>4. Niveles de Referencia:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Referencia</th> <th>Marcar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Histórico</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>- Planificado</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <p>5. Meta del Indicador:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Unidad</th> <th>Meta Inferior</th> <th>Meta Superior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reclamos y observaciones</td> <td>Porcentaje</td> <td>50%</td> <td>80%</td> </tr> </tbody> </table> <p>6. Responsables:</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Responsable 1:</td> <td>Todas las áreas</td> </tr> <tr> <td>Responsable 2:</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>Responsable 3:</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>7. Fuentes de Información y Datos:</p> <p>Reportes de la Gerencia Comercial</p>	Nivel de Referencia	Marcar	- Histórico	x	- Planificado	x	Indicador	Unidad	Meta Inferior	Meta Superior	Reclamos y observaciones	Porcentaje	50%	80%	Responsable 1:	Todas las áreas	Responsable 2:	Gerente General	Responsable 3:		<p><b>MANUALES GESTIÓN</b></p> <p>1. Definición:</p> <p>Permite medir la cantidad de documentos elaborados para la estandarización de los procesos dentro de la organización.</p> <p>2. Forma de Cálculo:</p> $\frac{\text{CANTIDAD DE MANUALES PROYECTADOS} - \text{CANTIDAD DE MANUALES ACTUALES}}{\text{CANTIDAD DE MANUALES ACTUALES}}$ <p>3. Periodo de Reporte: Anual</p> <p>4. Niveles de Referencia:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Referencia</th> <th>Marcar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Histórico</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>- Planificado</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <p>5. Meta del Indicador:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Unidad</th> <th>Meta Inferior</th> <th>Meta Superior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cantidad de manuales</td> <td>Número</td> <td>2</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> <p>6. Responsables:</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Responsable 1:</td> <td>Gerente Comercial</td> </tr> <tr> <td>Responsable 2:</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>Responsable 3:</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>7. Fuentes de Información y Datos:</p> <p>Reportes de todas las áreas</p>	Nivel de Referencia	Marcar	- Histórico	x	- Planificado	x	Indicador	Unidad	Meta Inferior	Meta Superior	Cantidad de manuales	Número	2	5	Responsable 1:	Gerente Comercial	Responsable 2:	Gerente General	Responsable 3:	
Nivel de Referencia	Marcar																																								
- Histórico	x																																								
- Planificado	x																																								
Indicador	Unidad	Meta Inferior	Meta Superior																																						
Reclamos y observaciones	Porcentaje	50%	80%																																						
Responsable 1:	Todas las áreas																																								
Responsable 2:	Gerente General																																								
Responsable 3:																																									
Nivel de Referencia	Marcar																																								
- Histórico	x																																								
- Planificado	x																																								
Indicador	Unidad	Meta Inferior	Meta Superior																																						
Cantidad de manuales	Número	2	5																																						
Responsable 1:	Gerente Comercial																																								
Responsable 2:	Gerente General																																								
Responsable 3:																																									
<p><b>FACTURAS COBRADAS A TIEMPO</b></p> <p>1. Definición:</p> <p>Este indicador permite medir la cantidad de facturas cobradas a tiempo, garantizando los ingresos y la disposición del dinero para el cumplimiento de las obligaciones de la empresa.</p> <p>2. Forma de Cálculo:</p> $\frac{\text{N° DE FACTURAS COBRADAS}}{\text{N° DE FACTURAS EMITIDAS}}$ <p>3. Periodo de Reporte: Bimestral</p> <p>4. Niveles de Referencia:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Referencia</th> <th>Marcar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Histórico</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>- Planificado</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <p>5. Meta del Indicador:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Unidad</th> <th>Meta Inferior</th> <th>Meta Superior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Facturas cobradas a tiempo</td> <td>Porcentaje</td> <td>60%</td> <td>80%</td> </tr> </tbody> </table> <p>6. Responsables:</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Responsable 1:</td> <td>Jefe de finanzas</td> </tr> <tr> <td>Responsable 2:</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>Responsable 3:</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>7. Fuentes de Información y Datos:</p> <p>Reportes de la Jefatura de Finanzas</p>		Nivel de Referencia	Marcar	- Histórico	x	- Planificado	x	Indicador	Unidad	Meta Inferior	Meta Superior	Facturas cobradas a tiempo	Porcentaje	60%	80%	Responsable 1:	Jefe de finanzas	Responsable 2:	Gerente General	Responsable 3:																					
Nivel de Referencia	Marcar																																								
- Histórico	x																																								
- Planificado	x																																								
Indicador	Unidad	Meta Inferior	Meta Superior																																						
Facturas cobradas a tiempo	Porcentaje	60%	80%																																						
Responsable 1:	Jefe de finanzas																																								
Responsable 2:	Gerente General																																								
Responsable 3:																																									

Fuente: Elaboración propia

Por último, se realizaron los indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, estos fueron: información en formación por colaborador, tasa de cobertura por competencias, colaboradores de

producción permanentes y cumplimiento de implementación del Plan de Sistemas de información. (Ver Cuadro 4.28)

**Cuadro 5.28 Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento**



## INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

## INVERSIÓN EN FORMACIÓN POR COLABORADOR

## 1. Definición:

Es el dinero que la empresa invierte para capacitar y desarrollar habilidades en su personal.

## 2. Forma de Cálculo:

$$\frac{\text{INVERSIÓN TOTAL EN FORMACIÓN DEL PERSONAL}}{\text{TOTAL DE COLABORADORES}}$$

3. Periodo de Reporte: Semestral

## 4. Niveles de Referencia:

Nivel de Referencia	Marcar
Histórico	x
Planificado	x

## 5. Meta del Indicador:

Indicador	Unidad	Meta Inferior	Meta Superior
Inversión en formación por colaborador	Soles	4,000	8,000

## 6. Responsables:

Responsable 1:	Jefe de Administración
Responsable 2:	Gerente General
Responsable 3:	

## 7. Fuentes de Información y Datos:

Reportes de la Jefatura de Administración

## TASA DE COBERTURA POR COMPETENCIAS

## 1. Definición:

Mide la relación entre las expectativas que requiere el cargo y las competencias que despliegan los colaboradores.

## 2. Forma de Cálculo:

$$\frac{\% \text{ DE COMPETENCIAS QUE DESPLIEGA EL COLABORADOR}}{100}$$

3. Periodo de Reporte: Trimestral

## 4. Niveles de Referencia:

Nivel de Referencia	Marcar
Histórico	x
Planificado	x

## 5. Meta del Indicador:

Indicador	Unidad	Meta Inferior	Meta Superior
Tasa de cobertura de competencias por colaborador	Porcentaje	50%	70%

## 6. Responsables:

Responsable 1:	Jefe de Administración
Responsable 2:	Gerente General
Responsable 3:	

## 7. Fuentes de Información y Datos:

Reportes de la Jefatura de Administración

## COLABORADORES DE PRODUCCIÓN PERMANENTES

## 1. Definición:

Es la cantidad de empleados del área de producción que permanecen mas de seis meses en sus puestos.

## 2. Forma de Cálculo:

$$\frac{\text{Nº DE COLABORADORES SEMESTRE 1} - \text{Nº DE COLABORADORES SEMESTRE 2}}{\text{Nº DE COLABORADORES SEMESTRE 1}}$$

3. Periodo de Reporte: Semestral

## 4. Niveles de Referencia:

Nivel de Referencia	Marcar
Histórico	x
Planificado	x

## 5. Meta del Indicador:

Indicador	Unidad	Meta Inferior	Meta Superior
Colaboradores de producción permanentes	Número	10	13

## 6. Responsables:

Responsable 1:	Jefe de Administración
Responsable 2:	Gerente de Producción
Responsable 3:	Gerente General

## 7. Fuentes de Información y Datos:

Reportes de la Gerencia de Producción

## IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

## 1. Definición:

Son todos aquellos procesos en los cuales la organización debe trabajar continuamente para lograr establecer un eficiente Sistema de Información.

## 2. Forma de Cálculo:

$$\frac{\text{Nº DE FASE ACTUAL}}{\text{Nº DE FASES TOTALES}} \times 100$$

3. Periodo de Reporte: Trimestral

## 4. Niveles de Referencia:

Nivel de Referencia	Marcar
Histórico	x
Planificado	x

## 5. Meta del Indicador:

Indicador	Unidad	Meta Inferior	Meta Superior
% Plan de Sistemas de Información	Porcentaje	60%	80%

## 6. Responsables:

Responsable 1:	Jefe de Administración
Responsable 2:	Gerente General
Responsable 3:	

## 7. Fuentes de Información y Datos:

Reportes de la Jefatura de Administración

Fuente: Elaboración propia

## D. Definición de los Planes de Acción

Una vez establecidos los indicadores se proceden a elaborar los planes de acción para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos. En el caso de la primera perspectiva se realizó un Plan de adquisición pantallas led, el cual se estima concluir en junio del 2014. (Ver Cuadro 5.29)

**Cuadro 5.29 Plan N° 01: Adquisición de Pantallas Led**

PLAN N° 01																				
ADQUISIÓN DE PANTALLAS LED																				
FACTORES DEL PLAN										FACTORES DE ANÁLISIS										
<b>Objetivo Estratégico:</b> Asegurar rentabilidad sobre inversión de accionistas										<b>Situación Inicial:</b> Saturación de los espacios publicitarios en Lima, lo que hace necesario, traer un nuevo formato que tenga mayor impacto visual.										
<b>Lider del Proyecto:</b> Gerente General										<b>Alcance del Proyecto:</b> Abarcar el espacio geográfico de Lima Metropolitana.										
<b>Participantes del Proyecto:</b> Gerente de relaciones externas y gerente de producción.										<b>Temas de Análisis:</b> La utilización de nuevas tecnologías para el desarrollo de la publicidad exterior.										
<b>Objetivo del proyecto:</b> Incrementar la rentabilidad de la empresa.										<b>Referencias:</b> Presencia de estos formatos en países desarrollados.										
<b>Impacto en indicadores:</b> Generar mayores ingresos y presencia en el mercado Limeño										<b>Restricción:</b> Capital financiero y Capital Humano.										
CRONOGRAMA DEL PROYECTO															PRODUCTO ENTREGABLE					PRESUPUES
	P/R	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	% CUMP	1ER TRIM	2DO TRIM	3ER TRIM	4TO TRIM	TO	
<b>FASE 1:Inicio del Proyecto</b>																				
1 Definición de Equipo de Trabajo	P	10%												10%					\$10,000.00	
	R																			
2 Análisis de la Situación actual (relación costo-beneficio)	P	10%												20%						
	R																			
3 Elaboración y Presentación del Proyecto	P	10%												30%						
	R																			
4 Búsqueda del financiamiento y adquisición de pantallas.	P		10%	10%										50%						
	R																			
<b>FASE 2:Desarrollo del Proyecto</b>																				
1 Traslado de las pantallas a Lima.	P				5%	5%								60%					\$300,000.00	
	R																			
2 Formación interna de personal en el manejo del software del equipo, reparación y cambio de piezas y cables.	P					10%								70%						
	R																			
3 Construcción o adaptación de estructura metálica para pantallas LED	P					10%								80%						
	R																			
4 Implementación de un nuevo sistema eléctrico y de pozo a tierra en las ubicaciones elegidas para los paneles	P						10%							90%						
	R																			
5 Instalación de las pantallas en las estructuras metálicas.	P						10%							100%						
	R																			
%Cump Gral																			Total Ppto.	\$310,000.00
INDICADORES GENERADOS CON LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO																				
ALCANCE: ÁREA DE PRODUCCIÓN															ANUAL					
1 Mantenimiento del sistema eléctrico.	P	50%					50%					100%								
	R																			
2 Mantenimiento y cambio de piezas.	P	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	100%						
	R																			
3 Actualización del software.	P	100%													100%					
	R																			
4 Capacitación constante	P	25%			25%			25%			25%			100%						
	R																			

Fuente: Elaboración propia

También se optó por realizar un Plan de mejora del Proceso de Ventas para una mejor organización y ordenamiento del área con el fin de lograr incrementar los ingresos de la empresa. El desarrollo de este plan de acción sería en cuatro meses y dejaría indicadores de gestión para el Gerente Comercial. (Ver Cuadro 5.30)

**Cuadro 5.30 Plan N° 02: Plan de mejora del Proceso de Ventas**

PLAN N° 02																				
PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE VENTAS																				
FACTORES DEL PLAN										FACTORES DE ANÁLISIS										
<b>Objetivo Estratégico:</b> Incrementar los ingresos										<b>Situación Inicial:</b> Dentro de un estudio de la Ocupabilidad de caras de la empresa, se encontró que no se venden en promedio un 37% del total de caras de la empresa.										
<b>Lider del Proyecto:</b> Gerente Comercial										<b>Alcance del Proyecto:</b> Abarcar el espacio geográfico de Lima Metropolitana.										
<b>Participantes del Proyecto:</b> Gerente General y todos los intervinientes del área de ventas										<b>Temas de Análisis:</b> Desarrollo de un estudio de procesos para el ordenamiento de la empresa y mejorar sus niveles de ventas y Ocupabilidad de caras.										
<b>Objetivo del proyecto:</b> Incrementar las ventas										<b>Referencias:</b> Consulta de manuales de ventas.										
<b>Impacto en indicadores:</b> Generar mayores ingresos y ocupar todas las caras que tiene la empresa										<b>Restricción:</b> Capital financiero y Capital Humano.										
CRONOGRAMA DEL PROYECTO															PRODUCTO ENTREGABLE				PRESUPUES	
	P/R	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	% CUMP	1ER TRIM	2DO TRIM	3ER TRIM	4TO TRIM	TO	
<b>FASE 1:Inicio del Proyecto</b>																				S/ 1,200.00
1 Definición de Equipo de Trabajo.	P	10%												10%						
	R																			
2 Levantamiento de información.	P	10%												20%						
	R																			
3 Procesamiento y ordenamiento de datos.	P	10%												30%						
	R																			
4 Elaboración y aprobación del manual de ventas y procedimientos del área.	P	10%												40%						
	R																			
<b>FASE 2:Desarrollo del Proyecto</b>																				S/ 2,400.00
1 Comunicación del manual de ventas y los nuevos procedimientos.	P		10%											50%						
	R																			
2 Seguimiento al desarrollo diario de los registros y formatos entregados.	P		5 %	5 %										60%						
	R																			
3 Establecimiento de indicadores	P			10%										80%						
	R																			
4 Análisis de resultados	P				10%									90%						
	R																			
5 Elaborar promociones y precios especiales para ofrecer al cliente.	P				10%									100%						
	R																			
%Cump Gral															Total Ppto. S/ 3,600.00					
INDICADORES GENERADOS CON LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO																				
ALCANCE: ÁREA DE PRODUCCIÓN															ANUAL					
1 Porcentaje de nuevos clientes	P	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%							
	R																			
2 Porcentaje de ingresos de clientes nuevos	P	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%							
	R																			
3 Retención de clientes (fidelizados)	P	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%							
	R																			
4 Porcentaje de satisfacción de clientes	P	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%							
	R																			
5 Clientes perdidos	P	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%							
	R																			

Fuente: Elaboración propia

En la perspectiva de clientes los planes de acción corresponden, en primer lugar, a la recuperación de clientes anteriores mediante un programa de visita, para lo cual es necesario capacitar al personal e invertir en productos que hagan recordar la marca de la empresa como merchandising.

El periodo de preparación será de dos meses, mientras que las visitas y el desarrollo se llevará a cabo por una persona a tiempo completo, por lo que se espera que llegue a todos los clientes perdidos en el periodo de un mes. El siguiente plan consiste en realizar un formato de venta del nuevo servicio implementado gracias a la inversión que se realizará en el primer cuadro, es decir, las pantallas led. (Ver Cuadro 5.31)

Cuadro 5.31 **Plan N° 03: Programa de visita a clientes anteriores**

PLAN N° 03																				
PROGRAMA DE VISITAS A CLIENTES ANTERIORES																				
FACTORES DEL PLAN										FACTORES DE ANALISIS										
<b>Objetivo Estratégico:</b> Garantizar un servicio confiable										<b>Situación Inicial:</b> Al analizar la situación de los clientes de un año al otro se encontró que un 32% no habían adquirido nuevamente los servicios de la empresa.										
<b>Lider del Proyecto:</b> Gerente Comercial										<b>Alcance del Proyecto:</b> Abarcar el espacio geográfico de Lima Metropolitana.										
<b>Participantes del Proyecto:</b> Todos los intervinientes del área de ventas										<b>Temas de Análisis:</b> Investigación y análisis y alejamiento de clientes anteriores.										
<b>Objetivo del proyecto:</b> Recuperación de clientes de años anteriores										<b>Referencias:</b> Criterios de satisfacción de clientes.										
<b>Impacto en indicadores:</b> Incrementar los ingresos de la empresa fidelizando clientes antiguos										<b>Restricción:</b> Capital financiero y Capital Humano.										
CRONOGRAMA DEL PROYECTO														PRODUCTO ENTREGABLE				PRESUPUES TO		
	P/R	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	% CUMP	1ER TRIM	2DO TRIM	3ER TRIM	4TO TRIM		
<b>FASE 1:Inicio del Proyecto</b>																				S/. 1,200.00
1 Definición de Equipo de Trabajo.	P	10%												10%						
	R																			
2 Levantamiento de información.	P	10%												20%						
	R																			
3 Análisis de la información recolectada	P	10%												30%						
	R																			
4 Ubicación de datos y contactos cercanos al cliente	P	10%	10%											50%						
	R																			
<b>FASE 2:Desarrollo del Proyecto</b>																				S/. 5,800.00
1 Comunicación con el cliente	P		10%											60%						
	R																			
2 Desarrollo de un cuestionario y actualización de datos	P		20 %											80%						
	R																			
3 Ofrecimiento de servicios, promociones y paquetes	P		10%											90%						
	R																			
4 Anotación de conclusiones de los clientes	P		10%											100%						
	R																			
%Cump Gral																		Total Ppto.	S/. 7,000.00	
INDICADORES GENERADOS CON LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO																				
ALCANCE: ÁREA DE PRODUCCIÓN														ANUAL						
1 Porcentaje de nuevos clientes	P	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%							
	R																			
2 Porcentaje de ingresos de clientes nuevos	P	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%							
	R																			

Fuente: Elaboración propia

El siguiente plan consiste en realizar un formato de venta del nuevo servicio implementado gracias a la inversión que se realizará en el plan de nueva inversiones, es decir, las pantallas led.

Para este nuevo formato se desarrollará una herramienta virtual que permita simular la publicación del anuncio de los clientes. El tiempo estimado para este proyecto es de dos meses y la capacitación constante al personal de ventas es un elemento básico para el éxito de este plan. (Ver Cuadro 5.32)

El quinto plan, comprende a la perspectiva de clientes y busca fidelizar a los clientes, la duración estimada del desarrollo del plan es de tres meses. El programa de mejores tarifas consolida toda la información obtenida en base a la experiencia, por la cual se conocen los meses de mayor y menor demanda, lo que permite establecer promociones por temporada o por paquete de productos.

**Cuadro 5.32 Plan N° 04: Formato de Ventas de nuevos servicios**

PLAN N° 04																									
FORMATO DE VENTAS DE NUEVOS SERVICIOS																									
FACTORES DEL PLAN												FACTORES DE ANÁLISIS													
<b>Objetivo Estratégico:</b> Ampliar la variedad de servicios												<b>Situación Inicial:</b> La empresa cuenta con un sistema de venta que emplea la comunicación vía correo y teléfono fijo, pero se espera ampliar los medios de comunicación.													
<b>Líder del Proyecto:</b> Gerente Comercial												<b>Alcance del Proyecto:</b> Abarcar el espacio geográfico de Lima Metropolitana.													
<b>Participantes del Proyecto:</b> Todos los intervinientes del área de ventas												<b>Temas de Análisis:</b> Emplear herramientas digitales mediante la web para captar mas ventas.													
<b>Objetivo del proyecto:</b> Ofrecer nuevos servicios de publicidad												<b>Referencias:</b> Desarrolladores php.													
<b>Impacto en Indicadores:</b> Desarrollar un nuevo formato de venta de los nuevos servicios												<b>Restricción:</b> Capital financiero y Capital Humano.													
CRONOGRAMA DEL PROYECTO												PRODUCTO ENTREGABLE					PRESUPUES TO								
	P/R	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	% CUMP	1ER TRIM	2DO TRIM	3ER TRIM	4TO TRIM							
<b>FASE 1: Inicio del Proyecto</b>												S/, 1,200.00													
1 Definición de Equipo de Trabajo.	P	10%												10%											
	R																								
2 Recopilación y ordenamiento de información de productos y servicios.	P	10%												20%											
	R																								
3 Presentación y elección de modelos y catálogos virtuales a emplear.	P	10%												30%											
	R																								
4 Desarrollo de la página web con las indicaciones solicitadas.	P	10%	10%											50%											
	R																								
<b>FASE 2: Desarrollo del Proyecto</b>												S/, 10,000.00													
1 Subir el nuevo diseño de página web a internet.	P		10%											60%											
	R																								
2 Capacitación de los vendedores sobre la nueva herramienta.	P		20 %											80%											
	R																								
3 Ofrecimiento de nuevos servicios a los clientes mediante la herramienta implementada.	P		10%											90%											
	R																								
4 Anotación de observaciones y sugerencias de los clientes	P		10%											100%											
	R																								
														%Cump Gral					Total Ppto. S/, 11,200.00						
INDICADORES GENERADOS CON LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO																									
ALCANCE: ÁREA DE PRODUCCIÓN														ANUAL											
1 Número de clientes que utilizan los nuevos servicios.	P	5%	15%	25%	25%	35%	35%	35%	45%	45%	45%	55%	55%												
	R																								
2 Número de clientes que utilizan la nueva herramienta.	P	5%	15%	25%	25%	35%	35%	35%	45%	45%	45%	55%	55%												
	R																								

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, se asigna otro programa al área de ventas, obteniéndose dos indicadores más que reflejaran el desarrollo de las ventas en la empresa. (Ver Cuadro 5.33)

En la perspectiva de procesos internos se elaboran planes de acción para cada indicador. El primero consiste en elaborar un plan que permita establecer un control de la calidad de los servicios que se brindan.

Por ejemplo, se han recibido correos o llamadas que indican que una lona está sucia o que no se aprecia bien la imagen exhibida debido a los arboles u otros elementos que tapan la visibilidad completa de una cara.

Toda esta información recibida se analizó y se concluyó que es necesario contar con un mecanismo de revisión y previsión de hechos que impidan la correcta prestación de servicios.

Cuadro 5.33 **Plan N° 05: Programa de mejores tarifas**

PLAN N° 05																				
PROGRAMA DE MEJORES TARIFAS																				
FACTORES DEL PLAN										FACTORES DE ANALISIS										
Objetivo Estratégico: Mantener buenas relaciones con el cliente										Situación Inicial: La empresa tiene una cartera de clientes fidelizada, pero que solo se enfocan en ciertos servicios.										
Lider del Proyecto: Gerente Comercial										Alcance del Proyecto: Abarcar el espacio geográfico de Lima Metropolitana.										
Participantes del Proyecto: Todos los intervinientes del área de ventas										Temas de Análisis: Realizar catálogos y boletines por paquete de productos, promociones y ofertas especiales a los clientes fidelizados.										
Objetivo del proyecto: Fidelizar y no perder a los clientes										Referencias: Investigación de campo.										
Impacto en Indicadores: Cuantificar y proyectar las ventas.										Restricción: Capital financiero y Capital Humano.										
CRONOGRAMA DEL PROYECTO															PRODUCTO ENTREGABLE				PRESUPUES TO	
	P/R	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	% CUMP	1ER TRIM	2DO TRIM	3ER TRIM	4TO TRIM		
FASE 1: Inicio del Proyecto																				
	P			10%										10%						S/ 1,200.00
	R																			
1 Definición de Equipo de Trabajo.	P			10%										20%						
	R																			
2 Recopilación y ordenamiento de información de productos y servicios.	P			10%										30%						
	R																			
3 Presentación y elección de catálogos y boletines por parte de toda el área de ventas.	P			10%										50%						
	R																			
4 Establecer periodos promocionales y base de datos de clientes fidelizados.	P			10%	10%															
	R																			
FASE 2: Desarrollo del Proyecto																				
1 Imprimir y armar un catalogo virtual para enviar a los clientes.	P				10%									60%						S/ 5,000.00
	R																			
2 Capacitación de los vendedores sobre los instrumentos desarrollados.	P				20 %									80%						
	R																			
3 Anotación de observaciones y sugerencias de los clientes	P				10%	10%								100%						
	R																			
%Cumpl Gral														Total Ppto.				S/ 6,200.00		
INDICADORES GENERADOS CON LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO																				
ALCANCE: ÁREA DE PRODUCCIÓN															ANUAL					
1 Número de clientes que utilizan la promociones.	P	5%	15%	25%	25%	35%	35%	35%	45%	45%	45%	55%	55%							
	R																			
2 Número de respuestas recibidas	P	5%	15%	25%	25%	35%	35%	35%	45%	45%	45%	55%	55%							
	R																			

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo del plan tiene un tiempo esperado de tres meses y buscar disminuir los reclamos y observaciones realizadas. (Ver Cuadro 5.34)

Cuadro 5.34 Plan N° 06: Plan de Control de Calidad

PLAN N° 06																					
PLAN DE CONTROL DE CALIDAD																					
FACTORES DEL PLAN										FACTORES DE ANÁLISIS											
<b>Objetivo Estratégico:</b> Garantizar la calidad de los servicios										<b>Situación Inicial:</b> Existen diversos reclamos y observaciones de los clientes respecto al exhibición de los servicios que ofrece la empresa.											
<b>Líder del Proyecto:</b> Jefe de administración										<b>Alcance del Proyecto:</b> Abarcar el espacio geográfico de Lima Metropolitana.											
<b>Participantes del Proyecto:</b> Todas las áreas										<b>Temas de Análisis:</b> Establecer mecanismos de control en la etapa de exhibición de productos.											
<b>Objetivo del proyecto:</b> Disminuir los reclamos y observaciones										<b>Referencias:</b> Investigación de campo.											
<b>Impacto en indicadores:</b> Mejorar la calidad de los servicios										<b>Restricción:</b> Capital financiero y Capital Humano.											
CRONOGRAMA DEL PROYECTO															PRODUCTO ENTREGABLE				PRESUPUESTO		
	P/R	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	% CUMPL	1ER TRIM	2DO TRIM	3ER TRIM	4TO TRIM			
<b>FASE 1: Inicio del Proyecto</b>																					
1 Definición de Equipo de Trabajo.	P			10%										10%						S/ 1,200.00	
	R																				
2 Recopilación y ordenamiento de información de reclamos y observaciones	P			10%										20%							
	R																				
3 Elaboración de procedimientos de revisión y control de las exhibiciones.	P			10%										30%							
	R																				
4 Designar a un responsable del proceso	P			10%	10%									50%							
	R																				
<b>FASE 2: Desarrollo del Proyecto</b>																					
1 Comunicación del nuevo proceso implementado en la empresa	P				10%									60%						S/ 1,000.00	
	R																				
2 Capacitación de los colaboradores que intervendrán en el proceso.	P				10 %									80%							
	R																				
3 Desarrollo de las actividades planificadas	P				10%	10%	10%							100%							
	R																				
%Cumpl Gral																		Total Ppto.			S/ 2,200.00
INDICADORES GENERADOS CON LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO																					
ALCANCE: ÁREA DE PRODUCCIÓN														ANUAL							
1 Número reclamos y observaciones	P	10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%								
	R																				
2 Número reclamos y observaciones en una semana	P	10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%								
	R																				

Fuente: Elaboración propia



Otro plan de acción planteado es la elaboración de manuales de procedimientos, proceso que se espera dure cuatro meses. (Ver Cuadro 5.35)

**Cuadro 5.35 Plan N° 07: Manuales de Procedimientos**

PLAN N° 07																			
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS																			
FACTORES DEL PLAN										FACTORES DE ANÁLISIS									
Objetivo Estratégico: Asegurar la calidad de los servicios										Situación Inicial: Los colaboradores realizan sus actividades conforme a su ordenamiento del día a día sin guiarse de un documento de gestión que contenga los lineamientos de la empresa.									
Lider del Proyecto: Jefe de administración										Alcance del Proyecto: Abarcar el espacio geográfico de Lima Metropolitana.									
Participantes del Proyecto: Todas las áreas										Temas de Análisis: Ordenamiento de la actividades basado en un enfoque de procesos.									
Objetivo del proyecto: Mejorar la efectividad de los procesos										Referencias: Mapeo de procesos en las organizaciones.									
Impacto en indicadores: Mejorar el desempeño de cada área de la empresa										Restricción: Capital financiero y Capital Humano.									
CRONOGRAMA DEL PROYECTO										PRODUCTO ENTREGABLE									
	P/R	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	% CUMP	1ER TRIM	2DO TRIM	3ER TRIM	4TO TRIM	PRESUPUESTO
FASE 1: Inicio del Proyecto																			
1 Definición de Equipo de Trabajo.	P				10%									10%					S/. 1,200.00
	R																		
2 Recopilación y seguimiento de las actividades por cada área.	P				10%									20%					
	R																		
3 Elaboración de procedimientos y revisión con los encargados de cada área.	P				10%									30%					
	R																		
4 Elaboración de manuales y documentos según el requerimiento de cada proceso	P				10%	10%	10%	10%						50%					
	R																		
FASE 2: Desarrollo del Proyecto																			
1 Comunicación de los nuevo documentos a emplear en la empresa.	P							10%						60%					S/. 1,000.00
	R																		
2 Capacitación de los colaboradores.	P							10%						80%					
	R																		
3 Toma de pruebas de conocimiento.	P							10%						100%					
	R																		
%Cump Gral															Total Ppto. S/. 2,200.00				
INDICADORES GENERADOS CON LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO																			
ALCANCE: ÁREA DE PRODUCCIÓN																			
BIMESTRAL																			
1 Número de manuales	P	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						
	R																		
2 Participación de los colaboradores en la capacitación	P	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%						
	R																		

Fuente: Elaboración propia

El último plan de acción propuesto para esta perspectiva consiste en el programa de facturación y cobranza. (Ver Cuadro 5.36)

Este programa surge ante la necesidad de cobrar adecuadamente a los diversos clientes de la empresa, ya que no existe un ordenamiento al momento de cobrar generándose una gran cantidad de facturas por cobrar y restando ingresos a la empresa.

El periodo a desarrollar este programa es de seis meses para lo cual se asigna como responsable al jefe de finanzas y al encargado de la sección de facturación y cobranzas de la empresa.

Cuadro 5.36 Plan N° 08: Programa de Facturación y Cobranza

PLAN N° 08																				
PROGRAMA DE FACTURACIÓN Y COBRANZA																				
FACTORES DEL PLAN										FACTORES DE ANÁLISIS										
<b>Objetivo Estratégico:</b> Mejorar el procesos administrativo										<b>Situación Inicial:</b> Falta de seguimiento y programación de la emisión de facturas por cobrar, así como del seguimiento en las cobranzas a los clientes.										
<b>Líder del Proyecto:</b> Jefe de finanzas										<b>Alcance del Proyecto:</b> Enfocado al área de facturación y cobranza.										
<b>Participantes del Proyecto:</b> Encargado de facturación y cobranza										<b>Temas de Análisis:</b> Ordenamiento de la actividades basado en un enfoque de procesos.										
<b>Objetivo del proyecto:</b> Fortalecer el proceso de facturación y cobranza										<b>Referencias:</b> Mapeo de procesos en las organizaciones.										
<b>Impacto en indicadores:</b> Disminuir el porcentaje de facturación no efectuadas a tiempo.										<b>Restricción:</b> Capital financiero y Capital Humano.										
CRONOGRAMA DEL PROYECTO														PRODUCTO ENTREGABLE				PRESUPUESTO		
	P/R	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	% CUMP	1ER TRIM	2DO TRIM	3ER TRIM	4TO TRIM	TO	
<b>FASE 1: Inicio del Proyecto</b>																				
1 Definición de Equipo de Trabajo	P					10%								10%					Si: 1,200.00	
	R																			
2 Análisis de la Situación actual (relación servicios realizados y facturación efectiva)	P					10%								20%						
	R																			
3 Elaboración y Presentación del Proyecto	P					10%	10%	10%						50%						
	R																			
<b>FASE 2: Desarrollo del Proyecto</b>																				
1 Formación interna de los encargados del área de facturación y cobranza en el nuevo proceso establecido.	P								10%					60%					Si: 1,000.00	
	R																			
2 Elaboración de formatos de orden de producción y facturación.	P								10%					70%						
	R																			
3 Elaboración de formatos de seguimiento de cobranzas.	P								10%	10%	10%			100%						
	R																			
%Cump Gral																Total Ppto.				Si: 2,200.00
<b>INDICADORES GENERADOS CON LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO</b>																				
<b>ALCANCE: ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>										<b>BIMESTRAL</b>										
1 Facturas cobradas a tiempo	P	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%											
	R																			

Fuente: Elaboración propia

En la perspectiva de aprendizaje, los tres primeros indicadores se encuentran desarrollados en el Programa de Gestión del talento humano y liderazgo planteado en el punto 5.1.1, por lo que solo se elaborará la propuesta del programa de sistema de información. (Ver Cuadro 5.37)

Cuadro 5.37 Plan N° 09: Programa de sistema de información

PLAN N° 09																			
PROGRAMA DE SISTEMA DE INFORMACIÓN																			
FACTORES DEL PLAN										FACTORES DE ANÁLISIS									
Objetivo Estratégico: Desarrollar sistemas de información										Situación Inicial: La empresa no cuenta con un sistema establecido a todo nivel que permita agilizar sus procesos.									
Líder del Proyecto: Jefe de Administración										Alcance del Proyecto: Enfocado a toda la empresa.									
Participantes del Proyecto: Toda la organización										Temas de Análisis: Búsqueda y elaboración de un sistema de información.									
Objetivo del proyecto: Asegurar la accesibilidad de la información										Referencias: Sistema de información en empresas									
Impacto en indicadores: Uso del sistema de información en la empresa										Restricción: Capital financiero y Capital Humano.									
CRONOGRAMA DEL PROYECTO														PRODUCTO ENTREGABLE				PRESUPUESTO	
	P/R	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	% CUMP	1ER TRIM	2DO TRIM	3ER TRIM	4TO TRIM	
FASE 1: Inicio del Proyecto																			
1 Definición de Equipo de Trabajo	P								10%					10%					S/. 1,200.00
	R																		
2 Análisis de la Situacional	P								10%					20%					
	R																		
3 Elaboración y Presentación del Proyecto	P								10%	10%	10%			50%					
	R																		
FASE 2: Desarrollo del Proyecto																			
S/. 11,000.00																			
1 Formación interna de los encargados de cada área	P										10%			60%					
	R																		
2 Elaboración de guías de procedimientos	P										10%			70%					
	R																		
3 Evaluación de conocimientos	P										10%	10%	10%	100%					
	R																		
%Cump Gral																Total Ppto. S/. 12,200.00			
INDICADORES GENERADOS CON LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO																			
ALCANCE: ÁREA DE PRODUCCIÓN										BIMESTRAL									
1 Uso del sistema de información	P	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%										
	R																		

Fuente: Elaboración propia



## E. Realización del Sistema de Seguimiento y Control

El seguimiento y control de las actividades, planes de acción e indicadores desarrollados anteriormente son supervisados por los encargados de cada área, quienes forman su equipo de trabajo para dar solución a los diferentes problemas encontrados.

El sistema de seguimiento y control es el resumen de todo el planeamiento estratégico, ya que nos indica el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos basándose en metas superiores, intermedias e inferiores acompañadas de un cronograma establecido según la frecuencia elegida, por lo que al final del año se observa el porcentaje de cumplimiento obtenido, por lo que se puede aplicar medidas correctivas en el siguiente periodo.

El desarrollo del sistema se llevará a cabo conforme se ponga en marcha los planes de acción y los cuadros mostrados se irán completando según el avance obtenido, según el grado de cumplimiento el recuadro que lleva su nombre y el cuadro de valor acumulado, se irán marcando de un color diferente, en el caso de ser una cifra cercana a la meta inferior se cambia a color rojo, si es una cifra que se encuentra en el intervalo el color es amarillo y si es una cifra mayor o igual a la meta superior el color es verde. (Ver Cuadro 5.38)

Cabe mencionar que el éxito de implantación del cuadro de mando integral en una empresa se basa en dos pilares fundamentales:

- ⊖ Que la dirección apueste firmemente por esta herramienta, para lo cual debe haber hecho un proceso de reflexión estratégica, plasmando en un documento de gestión, que es lo que desea que sea la empresa.
- ⊖ Que el equipo humano cumpla con la elaboración, análisis y colocación de los datos de una manera fiable y periódica, dado que

son la base de cualquier programa que se desee desarrollar en la empresa.

Cuadro 5.38 Sistema de Seguimiento y Control

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	PROYECTOS O INICIATIVAS	INDICADOR	UNIDAD	FRECUENCIA	PESO	META INFERIOR	INTERVALO	META SUPERIOR	RESPONSABLE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	VALOR ANUAL LOGRADO	% CUMPLIMIENTO
Financiera	Asegurar rentabilidad sobre inversión de accionistas	Incrementar rentabilidad	Adquisición de Pantallas Led	Ingresos sobre ventas	Miles Soles	Mensual	80	S/. 400, 000	S/. 500, 000	S/. 600, 000	Gerencia General														
	Incrementar los ingresos	Incrementar ventas	Plan de mejora del proceso de ventas	Nivel de desocupabilidad de caras	%	Mensual	60	20%	30%	40%	Gerente Comercial														
Clientes	Garantizar servicio confiable	Recuperación de Clientes de años anteriores	Programa de visitas a clientes anteriores	Recuperación de clientes	%	Mensual	60	30%	40%	50%	Gerente Comercial														
	Ampliar la variedad de servicios	Ofrecer nuevos servicios de publicidad	Formato de venta de nuevos servicios	Clientes de los nuevos servicios	%	Mensual	60	20%	30%	40%	Gerente Comercial														
	Mantener buenas relaciones con los clientes	Fidelizar a los clientes	Programa de mejores tarifas	Satisfacción de los clientes	%	Mensual	60	60%	70%	80%	Gerente Comercial														
Procesos Internos	Garantizar la calidad de los servicios	Disminuir los reclamos u observaciones	Desarrollar un plan de control de calidad	Reclamos y observaciones	%	Mensual	60	50%	65%	80%	Gerente de Producción														
	Asegurar la calidad en los procesos	Mejorar la efectividad de los procesos	Elaborar manuales de procedimientos	Manuales de Gestión	N°	Anual	40	2	3	5	Jefe de Administración														
	Mejorar el proceso administrativo	Fortalecer el proceso de facturación y cobranzas	Programa de facturación y cobranza	Facturaciones cobradas a tiempo	%	Bimestral	60	70%	80%	90%	Jefe de Finanzas														
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar competencias de personal	Aprovechamiento de los aportes personales de los colaboradores	Desarrollar capacitaciones al personal	Inversión en formación por colaborador	Soles	Semestral	60	S/. 4,000	S/. 6,000	S/. 8,000	Jefe de Administración														
	Incorporar personal competente	Encontrar personas con el perfil adecuado al cargo	Desarrollar un plan de selección optimo	Tasa de cobertura de competencias	%	Trimestral	40	50%	60%	70%	Jefe de Administración														
	Promover la retención del personal	Mantener al personal de producción	Programa de retención de personal de producción	Colaboradores de producción permanentes	N°	Semestral	60	10	11	13	Jefe de Administración														
	Desarrollar sistemas de información	Asegurar la accesibilidad de información	Desarrollar un programa de sistema de información	Cumplimiento de Implementación del Plan de Sistemas de Información	%	Trimestral	60	60%	70%	80%	Jefe de Administración														

Fuente: Elaboración propia

En resumen, el desarrollo del planeamiento estratégico se pueden considerar mediante las cinco fases tomadas como indicadores. (Ver Cuadro 5.39)

**Cuadro 5.39 Indicadores del Proceso de Planeamiento Estratégico**

N°	INDICADOR	ACCIONES
1	Declaraciones Estratégicas	a Realizar un proceso participativo.
		b Comunicar a todo el personal las declaraciones.
		c Lograr el compromiso de los colaboradores.
		d Evaluar el aprendizaje de declaraciones.
2	Objetivos y Estrategias	a Recibir los aportes de todos los colaboradores.
		b Formulación entre mando medios y alta dirección.
		c Comunicación de objetivos y estrategias.
3	Cuadro de Mando Integral	a Integrar los objetivos con planes de acción.
		b Integrar los planes de acción con indicadores.
		c Establecer responsables por cada objetivo.
4	Planes de Acción	a Precisar la finalidad de cada proyecto.
		b Establecer periodo de duración
		c Obtener un monto de inversión.
5	Seguimiento y Control	a Comunicar los planes de acción a cada área correspondiente.
		b Realizar el seguimiento de los planes e indicadores.
		c Tomar medidas preventivas según sea el caso.

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores se muestran con sus respectivas acciones, las cuales ayudan al correcto proceso de elaboración del planeamiento estratégico en la empresa.

## 5.2 Costos de Implementación

Los costos de la implementación de la propuesta es la suma de la inversión requerida para los doce proyectos que conforman los Planes de Acción del Cuadro de Mando Integral elaborado para la empresa Ariana Publicidad SAC. (Ver Cuadro 5.40)

Cuadro 5.40 **Costos de la Implementación de la Propuesta**

N°	PROYECTOS	INVERSIÓN	
1	Adquisición de Pantallas Led (T.C. S/. 2.75)	\$ 310, 000	S/. 852, 500
2	Plan de Mejora del Proceso de Ventas		S/. 3, 600
3	Programa de Visitas a Clientes Anteriores		S/. 7, 000
4	Formato de Ventas de Nuevos Servicios		S/. 11, 200
5	Programa de Mejores Tarifas		S/. 6, 200
6	Plan de Control de la Calidad		S/. 2, 200
7	Manual de Procedimientos		S/. 2, 200
8	Programa de Facturación y Cobranza		S/. 2, 200
9	Programa de Capacitación al Personal		S/. 4, 000
10	Plan de Selección Optimo		S/. 1, 000
11	Programa de Retención de Personal de Producción		S/. 1, 000
12	Programa de Sistema de Información		S/. 12, 200
<b>Monto Total de Inversión</b>			<b>S/. 905, 300</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar el monto de inversión es de S/. 905, 300, siendo el proyecto de mayor costo la adquisición de Pantallas Led.

### 5.3 Beneficios que aporta la propuesta

La propuesta permite a la organización mejorar el desarrollo del Liderazgo y mostrar una forma sencilla y práctica de elaborar el Planeamiento Estratégico mediante el uso del cuadro de mando integral.

Con respecto al primer criterio se espera obtener mejoras en la motivación, la comunicación, el desarrollo individual – grupal y en la satisfacción de los colaboradores.

Mientras que en el segundo criterio se busca describir la misión de la empresa, cuál es su actividad, cómo se lleva a cabo y qué la diferencia de las demás, desarrollar una visión de futuro en la que se tenga en cuenta el entorno empresarial, innovación, mercado, competencias, etc. y definir los valores que consoliden las creencias de la organización y la mantenga unida hacia un solo propósito.

También existe un aporte en cuanto se identifican factores que aseguren el éxito de la empresa, se plantean objetivos reales y factibles de poder cumplir, se establecen indicadores para que ayuden a medir los objetivos planteados, desarrollándose planes de acción para alcanzar los objetivos.

Todo este ordenamiento de la empresa Ariana Publicidad, permite conocer y definir claramente las acciones a seguir durante un periodo de tiempo, con el fin de obtener una mejora continua expresada en la rentabilidad y calidad, haciendo que sea una empresa sostenible en el tiempo. (Ver Cuadro 5.41)

**Cuadro 5.41 Indicadores de la Mejora Continua**

N°	INDICADOR	ACCIONES
1	Rentabilidad	a Analizar los ingresos.
		b Análisis de utilidades y gastos.
		c Establecer un presupuesto.
		d Seguimiento al presupuesto.
2	Calidad	a Definir factores de satisfacción de clientes.
		b Medir la satisfacción de los colaboradores.
		c Medir la satisfacción de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

- ⊖ Por lo desarrollado en la investigación, se puede concluir que el Liderazgo y el Planeamiento Estratégico contribuyen positivamente en la mejora continua de la empresa Ariana Publicidad SAC, es así que se comprueba la hipótesis a través de la Prueba  $t$ -Student, expresando un cálculo de 1.788 que pertenece a la región de aceptación. Además de ello, la lista de verificación siguiendo el Modelo de excelencia en la gestión, indica un cumplimiento del Liderazgo en 25% y en el caso del Planeamiento Estratégico el cumplimiento es de 15%. Esto muestra que la empresa al estar en las primeras etapas de despliegue de los criterios de liderazgo y planeamiento, presenta resultados alentadores en cuanto a la calidad y rentabilidad según la opinión de los grupos de interés, en el cuestionario realizado, lo que expresa una mejora continua en la organización.
- ⊖ Se determina que el liderazgo de la alta dirección es un factor clave de éxito en la mejora de la calidad en la organización, lo cual es comprobado mediante la Prueba  $t$ -Student, obteniendo un 1.545 que se encuentra dentro de la región de aceptación. Esto se expresa también en los resultados positivos obtenidos en las interrogantes de liderazgo y calidad, lo que muestra la relación directa entre estas dimensiones. Por lo que, al existir la satisfacción del personal, la comunicación y motivación en el personal, se logra una mejor calidad del servicio, del proceso de ventas y del servicio post-venta.
- ⊖ El planeamiento estratégico contribuye en el crecimiento de la rentabilidad en la empresa, pues muestra un cálculo de 1.000 que pertenece a la región de aceptación (prueba de  $t$ -Student). En este caso también se encontró una relación directa entre el planeamiento y la rentabilidad; es decir, al formular las declaraciones estratégicas, los objetivos estratégicos y desarrollar los planes de acción se mejoran los ingresos, se realiza una adecuada facturación y cobranza y se

realizan los gastos necesarios; contribuyendo a la rentabilidad de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- ⊖ Se recomienda incidir en el tema de liderazgo, desarrollando la propuesta realizada y mejorando los formatos propuestos, con el fin de reforzar el liderazgo en la organización. Además se recomienda actualizar periódicamente el Plan Estratégico, revisando los indicadores y los planes de acción, reuniéndose con los responsables de cada proyecto y así ir ajustando las actividades para lograr los objetivos planteados, con a fin de contribuir a la mejora continua de la empresa Ariana Publicidad SAC.
- ⊖ Es importante establecer al liderazgo de la alta dirección como un factor clave de éxito para aumentar el nivel de la calidad en la organización, así como lograr la satisfacción de los clientes internos (colaboradores) y externos. Para ellos es necesario tener una comunicación efectiva con los colaboradores y retroalimentarse de los clientes, para medir el nivel de calidad en la empresa.
- ⊖ Es recomendable conocer y renovar el plan estratégico para incrementar la rentabilidad, asimismo es sustancial la puesta en marcha de la herramienta en la empresa. También es necesario revisar y cumplir con el presupuesto designado para cada proyecto, así como planificar nuevos proyectos para cada periodo.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abascal Rojas, F. (2000). *Cómo se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
2. Acuña Oré, P. (2010). El Liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú. *Tesis para optar el grado de magister en gestión empresarial*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
3. Ampuero Ramos, L. (1997). *Planeamiento Estratégico: conceptos básicos,interrogantes y experiencias*. Lima: Centro Regional Andino.
4. Ampuero Ramos, L. (1997). *Planemiento Estratégico: conceptos básicos, interrogantes y experiencias*. Lima: Centro Regional Andino.
5. Bernal Torres, C. (2006). *Metodología de la iinvestigación*. México DF: Pearson Educación.
6. Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
7. Bernazza , C. (2004). Planificación Estratégica. *Material sobre Planificación Estratégica* (pág. 26). La Plata: Instituto Provincial de la Administración Pública.
8. Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega , M. (2010). *Mejora continua de los procesos*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad de Lima.
9. Burgwal, G., & Cuéllar, J. C. (1999). *Planificación Estratégica y operativa aplicada a los gobiernos locales*. Quito: Ediciones Abya Yala.
10. Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: ESIC Editorial.
11. Centeno Salazar, M. (2012). Liderazgo Empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional. *Tesis para optar el título de profesional de lenguas modernas*. Bogotá, Colombia: Universidad EAN.

12. Cepeda Haro, S., Palacio Fuenzalida, N., & Salinas Torres, J. (2009). La influencia del liderazgo, la estrategia y el entorno sobre el éxito competitivo de la Pequeña Empresa. *Tesis para optar el grado de magister en control de gestión*. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile.
13. Chiavenato, I. (2001). *Administración*. Bogotá: Mc Graw Hill.
14. Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo*. Bogotá: McGrawHill.
15. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México DC: McGraw Hill.
16. Comité de Gestión de la Calidad. (2013). Modelo de Excelencia en la Gestión. *Premio Nacional a la Calidad*. Lima, Perú: Centro de Desarrollo Industrial.
17. Correa Ospina, J. I., & López Trujillo, M. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Manizales: Editorial Universidad de Caldas.
18. Daft, R., & Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración*. México D. F.: Cengage Learning Editores.
19. Díaz Jimenez, L. (2005). *Análisis y Planemiento*. San José: EUNED.
20. Durán Lima, J. E. (2011). *El Comercio de Servicios en los países de América Latina y el Caribe y el mundo*. Lima: CEPAL.
21. Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la Historia. *Scientia et Technica*, 343-348.
22. Francés, A. (2006). *Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México DF: Pearson Educación de México.
23. Guerra Ponce, M. (2012). Plan Estratégico para Grey Group Perú y Plan de Marketing para las Unidades Estratégicas de Negocio Relaciones Públicas y Customer Relationship Management. *Tesis para optar el título de Licenciada en Marketing*. Lima, Perú: Universidad de Ciencias Aplicadas.
24. Guerra-López, I. (2007). *Evaluación y mejora continua*. Indiana: Global Business Press.

25. Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.
26. Henriquez Villegas, J. P. (2007). Diagnóstico y propuesta de lineamientos estratégicos en la empresa Calzado Estrella, periodo 2008-2012. *Tesis para obtener el título de magíster en Administración de Empresas*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
27. Hitt, M. (2006). *Administración*. México D. F.: Pearson Educacion.
28. Hunger, D., Thomas, & Wheelen, L. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México DF: Pearson Educación.
29. Hunter, J. (2001). *Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Barcelona: Empresa Activa.
30. Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México D. F.: Mc Graw Hill.
31. Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2008). *Marketing*. México DF: Editorial Cengage Learning.
32. Martínez Pedrós, D., & Milla Martínez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
33. Milla Gutiérrez, A. (2006). ¿Qué es el análisis CAME? *Estrategia & Finanzas*(XXV), 3. Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de [http://www.altair-consultores.com/DOCUMENTOS/PAGINA\\_LECTOR/21\\_ALT AIR25\\_QUE\\_ES\\_EL\\_ANALISIS\\_CAME.pdf](http://www.altair-consultores.com/DOCUMENTOS/PAGINA_LECTOR/21_ALT AIR25_QUE_ES_EL_ANALISIS_CAME.pdf)
34. Perú Service. (2012). *Perú Service Summit 2012*. Lima: PromPerú.
35. Retamal Neira, M. (2009). Propuesta de implementación de un Modelo de Liderazgo en una Compañía Minera Global. *Tesis para optar el grado de magister en gestión para la globalización*. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile.
36. Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México D. F.: Pearson Educación.
37. Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México D. F.: Pearson Educación.

38. Rodríguez Valencia, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México DF: Cengage Learning Editores.
39. Rodríguez Valencia, J. (2006). *Administración*. México D.F: International Thompson.
40. Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). *El Plan Estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
41. Siliceo Aguilar, A. (1997). *Líderes para el siglo XX*. México DC: McGraw Hill.
42. Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1999). *Administración*. México D. F., México: Prentice Hall Hispanoamericana.
43. Valencia Chinchayan, E. (2003). Plan Estratégico para una cadena de videotiendas. *Tesis para optar el título de licenciado en investigación operativa*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
44. Vela, M. L. (01 de Abril de 2013). *Sipromicro*. Obtenido de [http://www.sipromicro.org/fileadmin/pdfs\\_biblioteca\\_SIPROMICRO/001484.pdf](http://www.sipromicro.org/fileadmin/pdfs_biblioteca_SIPROMICRO/001484.pdf)
45. Villalobos Millán, Y. (2009). Plan Estratégico para el financiamiento de los pequeños y medianos productos agrícolas de los rubros de arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores rurales del Municipio Guanaré. *Trabajo de grado de magíster en administración con mención en gerencia general*. Guanaré, Venezuela: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora".
46. Wilson, T. (2004). *Manual del Empowerment*. España: Gestión 2000.



## ANEXOS

## ANEXO N° 01

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	SISTEMA DE VARIABLES				METODOLOGIA	
<b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿De qué manera el Liderazgo y el Planeamiento estratégico influyen en la mejora continua de una empresa de servicios? Caso: Ariana Publicidad SAC  <b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b> 1.¿En qué forma el Liderazgo de la Alta Dirección, es un factor clave en la mejora de la calidad en una empresa de servicios? Caso: Ariana Publicidad SAC 2.¿En qué medida el Planeamiento Estratégico genera un proceso de mejora en la rentabilidad de una empresa de servicios? Caso: Ariana Publicidad SAC.	<b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar el impacto del Liderazgo y Planeamiento Estratégico en la mejora continua de la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.  <b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> 1.Elaborar un Plan de Liderazgo de la Alta Dirección para lograr la mejora de la calidad en la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC. 2.Proponer un modelo de Planeación Estratégica para obtener una mejora en la rentabilidad de la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.	<b>HIPOTESIS GENERAL</b> El Liderazgo y Planeamiento Estratégico contribuyen en la mejora continua de la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.  <b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b> 1. El Liderazgo de la Alta Dirección es un factor clave de éxito en la mejora de la calidad de la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC. 2. El Planeamiento Estratégico contribuye en el crecimiento de la rentabilidad de la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC.	INDEPENDIENTE		VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	<b>Tipo de Investigación</b> Explicativo, aplicativo y transversal  <b>Diseño de la Investigación</b> Correlacional  M = Muestra O = Observación x = Liderazgo y Planeamiento Estratégico y = Mejora Continua r = Correlación de variables  <b>Población</b> La población de estudio estará compuesta por tres grupos de interés de la empresa Ariana Publicidad SAC: clientes, colaboradores y proveedores.  <b>Muestreo Intencionado</b> Para el estudio se tomó un grupo de personas por cada uno de los grupos de interés de la empresa Ariana Publicidad, lo que hace un total de 42 personas.
				Liderazgo y Planeamiento Estratégico	Liderazgo	– Satisfacción personal – Comunicación – Motivación		
					Planeamiento Estratégico	– Declaraciones estratégicas – Objetivos estratégicos – Planes de acción		
			DEPENDIENTE	Mejora Continua	Calidad	– Servicios – Procesos de ventas – Servicio post-venta		
						Rentabilidad	– Ingresos – Facturación y cobranza – Gastos	

## ANEXO N° 02

## CUESTIONARIO A GRUPOS DE INTERÉS

## CUESTIONARIO ARIANA PUBLICIDAD SAC

A continuación se presenta un conjunto de ítems sobre algunos aspectos importantes de la empresa. Por favor responda con toda sinceridad, teniendo en cuenta la siguiente valoración:

Muy en desacuerdo: 1

En desacuerdo: 2

Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 3

De acuerdo: 4

Muy de acuerdo: 5

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
1	¿Ud. considera que el personal de la empresa se encuentra satisfecho?					
2	¿Cree usted que la satisfacción del personal es importante para la empresa?					
3	¿Existe comunicación constante en la empresa Ariana Publicidad SAC?					
4	¿Se observa una comunicación efectiva en la empresa?					
5	¿Los colaboradores de la empresa se encuentran motivados?					
6	¿Considera que se debe motivar más al personal de la empresa?					
7	¿Ud. conoce las declaraciones estratégicas (misión y visión) de la empresa?					
8	¿Cree que las declaraciones estratégicas planteadas son adecuadas?					
9	¿Ud. sabe de que tratan los objetivos estratégicos de la empresa?					
10	¿Cree usted que los objetivos estrategicos son desarrallados mediante estrategias?					
11	¿Conoce si existen planes de acción en la empresa?					
12	¿Los planes de acción guardan coherencia con los objetivos de la empresa?					
13	¿Los servicios que brinda la empresa son de calidad?					
14	¿Considera que los servicios que brinda la empresa influyen en su crecimiento?					
15	¿El proceso de venta cumple con los requerimientos de los clientes?					
16	¿Cree que el proceso de ventas debe mejorar?					
17	¿Ud. considera que el servicio de post-venta es adecuado?					
18	¿El servicio de post-venta es efectivo?					
19	¿Cree ud. que la empresa tiene altos ingresos?					
20	¿Los ingresos de la empresa se han incrementado en los último años?					
21	¿Considera que se realiza una buena facturación y cobranza de la empresa?					
22	¿Cree que se debe mejorar la facturación y cobranza de la empresa?					
23	¿Considera elevados los gastos de la empresa?					
24	¿Los gastos que realiza la empresa son justificados?					

## ANEXO N° 03

## ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

**Encuesta de Clima Laboral**

*Estamos realizando una encuesta para conocer cómo se siente usted en nuestra organización. Por favor, responda lo más acertadamente posible, sus respuestas nos interesan y ayudan a mejorar el clima laboral en la empresa. Muchas gracias por su aporte a la organización.*

Área:

Puesto:

Sexo: F\_\_\_\_ M\_\_\_\_

Fecha:

Por favor, circule el número que corresponda a su respuesta, de acuerdo con la escala de valoración que se presenta a continuación:

1- Nunca,    2- Casi nunca,    3- A veces,    4- Casi siempre,    5- Siempre

N°	PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	Me siento orgulloso(a) de trabajar en esta empresa	1	2	3	4	5
2	Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante	1	2	3	4	5
3	Aprendo todos los días mejores formas de hacer el trabajo	1	2	3	4	5
4	Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas	1	2	3	4	5
5	Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área	1	2	3	4	5
6	Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor)	1	2	3	4	5
7	Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, la familia y mi desarrollo personal	1	2	3	4	5
8	Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes	1	2	3	4	5
9	Las reglas y los sistemas de la empresa se adaptan fácilmente a los cambios requeridos	1	2	3	4	5



10	En la empresa hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados	1	2	3	4	5
11	Hay tiempo, recursos y retroalimentación para la capacitación-aprendizaje del personal	1	2	3	4	5
12	Los valores, objetivos y metas de la empresa son bien comunicados	1	2	3	4	5
13	La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora	1	2	3	4	5
14	La empresa se preocupa porque las condiciones de trabajo sean seguras	1	2	3	4	5
15	La empresa contrata personal con capacidades diferentes	1	2	3	4	5
16	En la empresa se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres)	1	2	3	4	5
17	La empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal	1	2	3	4	5
18	Las reglas y los sistemas de la empresa se adaptan fácilmente a los cambios requeridos	1	2	3	4	5
19	En la empresa hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados	1	2	3	4	5
20	Hay tiempo, recursos y retroalimentación para la capacitación-aprendizaje del personal	1	2	3	4	5

*¡Gracias por su colaboración!*

## ENCUESTA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

### Auditoría de la Gestión del Talento de Humano

*Por favor responda las siguientes preguntas acerca de la gestión humana en su empresa. Muchas gracias por su aporte a la organización.*

Área:

Puesto:

Sexo: F\_\_\_ M\_\_\_

Fecha:

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
1	¿Cuenta la empresa con misión y visión definidas?	Si	No
2	¿Tiene la empresa claramente definidos sus valores empresariales?	Si	No
3	¿Existe en la empresa un departamento/responsable de la gestión humana?	Si	No
4	¿Existe un plan estratégico para la gestión de los recursos humanos?	Si	No
5	¿Este plan está vinculado a la estrategia empresarial?	Si	No
6	¿Existen indicadores que midan la gestión humana de la empresa?	Si	No
7	¿Se tienen en cuenta los valores de la empresa para definir las competencias de los colaboradores?	Si	No
8	¿Existen en la empresa políticas y procedimientos para el reclutamiento y selección de los colaboradores?	Si	No
9	¿Existe un método para validar las competencias de los candidatos a las posiciones vacantes?	Si	No
10	¿Se definen los perfiles de puestos de la empresa?	Si	No
11	¿Existen descripciones de puestos?	Si	No
12	¿Estas descripciones se actualizan periódicamente?	Si	No
13	¿Existe un manual de inducción para el nuevo empleado?	Si	No
14	¿Existen políticas y procedimientos definidos para la medición del desempeño?	Si	No
15	¿Cuenta la empresa con instrumentos para la medición del desempeño?	Si	No
16	¿La medición del desempeño está orientada a elevar la rentabilidad y garantizar la permanencia y el desarrollo empresarial?	Si	No
17	¿La medición del desempeño está vinculada a la política salarial de la empresa?	Si	No
18	¿Existen políticas y procedimientos definidos para la formación y desarrollo de los colaboradores?	Si	No
19	¿El plan de formación y desarrollo está basado en la detección de necesidades de capacitación?	Si	No

20	¿Existe un mecanismo de validación para asegurar que la formación esté orientada al logro de los objetivos de desempeño?	Si	No
21	¿Cuenta la empresa con instrumentos para la medición del desempeño?	Si	No
22	¿La medición del desempeño está orientada a elevar la rentabilidad y garantizar la permanencia y el desarrollo empresarial?	Si	No
23	¿La medición del desempeño está vinculada a la política salarial de la empresa?	Si	No
24	¿Existen políticas y procedimientos definidos para la formación y desarrollo de los colaboradores?	Si	No
25	¿El plan de formación y desarrollo está basado en la detección de necesidades de capacitación?	Si	No
26	¿Existe un mecanismo de validación para asegurar que la formación esté orientada al logro de los objetivos de desempeño?	Si	No

*¡Gracias por su colaboración!*

## ANEXO N° 05

## EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO

## Cuestionario de Liderazgo

*Estamos realizando un cuestionario para conocer los tipos de liderazgo en la empresa. A continuación le presentamos 6 situaciones. Cada situación plantea una pregunta y cuatro opciones de respuesta.*

*Usted deberá seleccionar una de esas opciones y trazar un círculo alrededor de la letra que ha elegido como respuesta. Si ninguna opción lo satisface, seleccione aquella que más se acerca a la respuesta que usted daría.*

*Por favor, no deje ninguna situación sin resolver.*

Situación 1	Situación 2
<p>Usted tiene un colaborador que no ha venido respondiendo a sus indicaciones ni a las acciones de apoyo que le ha ofrecido. El rendimiento del colaborador viene decayendo: ¿Cuál cree que sería su reacción natural?</p> <p>A) Establece las precisas indicaciones sobre lo que espera de él y le comunica de qué forma va a controlar su desempeño.</p> <p>B) Propone al colaborador una charla en privado para que éste le presente sus sugerencias de cómo realizar la tarea.</p> <p>C) Intenta demostrar la necesidad del cumplimiento de los objetivos dándole las razones que existen para ello.</p> <p>D) Comunica al colaborador los objetivos generales y permite que éste se desempeñe con total autonomía.</p>	<p>Usted tiene un colaborador que está mejorando en su desempeño. Él es consciente de esto y ha comenzado a efectuar sugerencias que parecen atinadas y valiosas. ¿Qué haría usted en este caso?</p> <p>A) Se asegura que el colaborador reciba toda la información necesaria para consolidar sus logros y escucha sus ideas.</p> <p>B) Aumenta el cuidado sobre las tareas de su colaborador e incrementa sus indicaciones.</p> <p>C) No hace nada y lo deja actuar.</p> <p>D) Se reúne con él para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto, fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.</p>
Situación 3	Situación 4
<p>Usted acaba de ser nombrado Gerente de un importante sector, remplazando a un Gerente muy reconocido (el más antiguo) que se jubila. Usted fue bien recibido por el grupo y las relaciones son buenas. Pero usted se ha visto obligado a cambiar de puesto a casi todos sus colaboradores. Uno de ellos es el más afectado por el cambio y debe desempeñarse en tareas bastante diferentes a las anteriores. Ahora deberá aplicar una metodología de trabajo totalmente nueva para él. Él fue muy efectivo en su trabajo anterior. ¿Cuál de las siguientes sería su probable reacción?</p> <p>A) Estimula al colaborador dándole las razones por las cuales deberá aplicar la nueva metodología y le permite que la estudie y resuelva cómo aplicarla.</p> <p>B) Discute con el colaborador la conveniencia de aplicar la nueva metodología y le pide sus opiniones.</p> <p>C) Fija los objetivos y pone al alcance del colaborador los elementos para que aprenda la nueva metodología y la aplique según su propio criterio.</p> <p>D) Se reúne con él para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto, fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.</p>	<p>Usted cuenta con un colaborador muy eficiente en tareas administrativas, su trabajo es de toda confianza y seguridad, por lo cual usted le tiene mucha estima. En la empresa se están discutiendo algunos pequeños cambios en la forma de llevar la administración y el desarrollo de las actividades cotidianas. Ahora, usted tiene que comunicar al colaborador sobre esta acción. ¿Qué cree que haría usted en un caso así?</p> <p>A) Pide opiniones al colaborador y decide los cambios.</p> <p>B) Decide los cambios y se los comunica al colaborador.</p> <p>C) Hace intervenir al colaborador en las discusiones y delega en él la forma de implementar lo decidido.</p> <p>D) Explica al colaborador las razones de los cambios que fueron decididos.</p>

Situación 5	Situación 6
<p>Uno de sus colaboradores ha venido obteniendo logros en una tarea que se le asignó recientemente. Usted ha estado controlando y contribuyendo con indicaciones precisas estos logros. El colaborador siente seguridad para realizar la tarea.</p> <p>¿Cuál cree que sería su manera natural de actuar en un caso así?</p> <p>A) Deja que el colaborador se desempeñe con total autonomía en esta tarea.</p> <p>B) Pide al colaborador sugerencias de cómo mejorar la realización de la tarea.</p> <p>C) Se reúne con el colaborador y conversan sobre la tarea analizando los riesgos, beneficios y efectos de la tarea, acordando con él cómo continuarán la tarea en el futuro.</p> <p>D) Dados los buenos resultados continuará con el mismo estilo de supervisión de este colaborador.</p>	<p>Usted cuenta con un colaborador que se ha venido desempeñando satisfactoriamente y de manera bastante autónoma en sus tareas. La restricción de recursos obliga a cambiar algunos de los métodos que está utilizando.</p> <p>¿Qué cree que haría usted en este caso?</p> <p>A) Toma las decisiones necesarias y se sienta con su colaborador para explicárselas y darle su fundamentación.</p> <p>B) Informa al colaborador de la necesidad de hacer cambios y delega en él la tarea.</p> <p>C) Decide los cambios y se los comunica al colaborador.</p> <p>D) Discuten juntos los cambios a realizar habiendo establecido los objetivos.</p>

*¡Gracias por su colaboración!*

## ANEXO N° 06

## CUESTIONARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

**Encuesta de Necesidades de Capacitación**

*Estamos realizando una encuesta para conocer si interés en el tema de desarrollo y crecimiento personal dentro de la organización. Por favor, responda lo más acertadamente posible. Muchas gracias por su aporte a la organización.*

Área:

Puesto:

Sexo: F\_\_\_ M\_\_\_

Fecha:

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	
1	¿Qué tipos de capacitaciones considera que se deben realizar en la empresa?	a	Formación para el puesto.
		b	Formación para la carrera.
		c	Conocimiento de la empresa.
		d	Formación para la dirección.
		e	Cultura de la empresa.
2	¿Qué criterios personales considera que se deben tomar en cuenta en las capacitaciones?	a	Experiencia.
		b	Expectativas de carrera.
		c	Disponibilidad/movilidad.
		d	Evaluación de potencial.
		e	Evaluación de desempeño.
3	Coloque una lista de temas de su interés	a	
		b	
		c	
		d	
		e	